



Piloters sikkerhetskultur; På farlig kurs?

En studie av sikkerhetskulturen blant sivile piloter i europeisk luftfart.

Master i Risikostyring og Sikkerhetsledelse Universitetet i Stavanger, 2016

DAGFINN LUND

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Høst 2015

FORFATTER:

Dagfinn Lund

VEILEDER:

Janne Hagen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Piloters sikkerhetskultur; På farlig kurs?

EMNEORD/STIKKORD:

Sikkerhetskultur, informasjonskultur, rapporterende kultur, rettferdig kultur, fleksibel kultur, lærende kultur. Inkluderer også fryktkultur.

SIDETALL: 95

ANTALL ORD: 29580

OSLO 20. MAI 2016

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Copyright Dagfinn Lund

2016

Illustrasjon fremside; Kevin Townsend, 2014

FORORD

Etter tre år går nå mastergradsstudiet innen Risikostyring og Sikkerhetsledelse inn for landing. Det har vært tre inspirerende, utviklende og utrolig lærerike år. Årene har bestått av «soloflygninger» med egne prosjekter og selvstendige eksamener, men også av «formasjonsflygninger» i fellesskap med studiekollegaer, samstemt med fokus på sikre og trygge landinger.

8 måneder, eller som et kort svangerskap, tok det før masteroppgaven i sikkerhetskultur så dagens lys. Min kone rister lett på hodet over denne sammenligningen, og mener at svangerskap vet jeg lite om, noe hun rett i. Perspektiver og teorier innen samfunnssikkerhet og sikkerhetskultur derimot, har jeg etter mine studieår ved UiS, fått på plass. Jeg er ydmyk overfor det faktum at fagfeltet er enormt, og at tre års studier på langt nær gir full oversikt over risikostyring og sikkerhetsledelse. Studiene har gitt oss innblikk i samfunnssikkerhet, og ulike faktorer som påvirker vårt liv, vårt virke, og vårt samfunn. Det har vært lærerike samlinger med erfarne og kunnskapsrike forelesere, som har gitt oss perspektiver og innsikt i teorier jeg ikke var kjent med på forhånd.

Vi har alle fått gleden av å bli kjent med mennesker fra andre miljøer enn vårt eget. Det erfaringsbaserte masterstudiet favner om en utrolig mengde kompetanse. Vi har folk fra Ptil, Statoil, Politiet, Helsevesenet, Forsvaret, SAS og flere andre aktører. Alle har befatning med, og et forhold til samfunnssikkerhet. Å runde av studiene med en masteroppgave er en miks av blandede følelser. Det er godt å kunne fullføre et tre-årig prosjekt, samtidig er det vemodig å ta farvel med UiS, ansatte og studiekollegaer. Jeg er imponert over all kunnskapen som finnes innen sikkerhet og sikkerhetskultur ved UiS. Kunsten er å kunne samle, strukturere og realisere det hele, slik at kunnskapen materialiseres i form av handling.

En stor takk til alle forelesere og medstudenter ved UiS. Det har vært utrolig lærerike innspill fra ekspertisen, men også fra medstudenter med deres erfaringer og kunnskap. Jo mer jeg hører og lærer, jo mindre forstår jeg at jeg kan...

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

En stor takk også til en særdeles innsiktsfull og kunnskapsrik veileder, Janne Hagen. Du har levert kritiske innspill og åpne spørsmål som har fått oppgaven på rett spor.

Sist men ikke minst en stor og varm takk til en tålmodig og forståelsesfull familie, som har forsaket mye, og levd med en far og ektemann hvor tanker og sinn har vært fraværende i studieperioden. En lykkelig avslutning på studiene er at jeg får min Master grad, og kona får mitt Master Card...

Jeg har fått mange aha- opplevelser i form av diskusjoner, kommentarer, innspill og uttalelser i løpet av disse årene. Det har gitt meg tro på at det er en grunn til at vi er skapt med to ører, men bare *en* munn. *Det ligger mye lærdom i å lytte.*

SAMMENDRAG

Studien innen risikostyring og sikkerhetskultur tar pulsen på sikkerhetskulturen blant sivile piloter i europeisk luftfart. Masteroppgaven er skrevet som en del av studiene ved Universitetet i Stavanger. Janne Hagen, ansatt ved Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) og engasjert av UiS som veileder, har bistått med kyndig og kunnskapsfull rådgivning i forbindelse med studien.

Problemstillingen: ***Hvilke sikkerhetskulturelle elementer, sett med Reasons teoretiske briller, taper terreng blant sivile trafikkflygere i dagens europeiske luftfart?*** er formulert for å reise spørsmål om hvordan sikkerhetskulturen er, og oppleves, blant sivile piloter som sitter innlåst i cockpit på lukket avdeling. For å belyse problemstillingen, er fokus satt på sikkerhetskulturen blant piloter i tre flyselskaper med lignende flytype, operasjons- område og mønster, hhv SAS, Norwegian og Ryanair. Sentralt står også besetningsmedlemmenes opplevelse og oppfatning av flyselskapenes og organisasjonenes utøvelse av sikkerhetsledelse og kultur.

Formålet med studien er å bringe frem i dagslys hvordan sikkerhetskultur utøves i de ulike flyselskapene, og hvordan sikkerhetsledelse og sikkerhetskultur oppleves blant piloter i luftfarten. Ulike fasetter toner frem sett med piloters briller, og avdekker positive og negative trekk innen europeisk luftfart. Intensjonen er å indentifisere og beskrive, ved hjelp av teorianvendelse, hvordan studiens omtalte sikkerhetskulturelle typologier ender seg, hvorfor de endrer seg, og hvilke grep man kan ta for å heve det sikkerhetskulturelle nivået.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Empirigrunnlaget i studien består av 15 individuelle dybdeintervjuer i en kvalitativ undersøkelse, og rapporten *Atypical Employment in Aviation* fra Universitetet i Gent, Belgia. Studiens teori legger særlig vekt på Reason (1997) oppfattelse av sikkerhetskultur, men omhandler også sikkerhet og organisasjonskultur.

Resultatene i studien, basert på fire forskningsspørsmål om rapporterende-, rettferdig-, fleksibel- og lærende kultur, viser flere faktorer som gir utslag på utøvelsen og oppfattelsen av sikkerhetskultur. Resultatene i studien slår ut i to retninger, med en polarisering i forholdet mellom fast ansatte piloter, og piloter tilknyttet et flyselskap via en form for kontrakt.

Ansettelsesforholdet er ingen avgjørende faktor for resultatet, men en klar bidragsyter til resultatet i studien. Funn i studien viser store utslag innen rapporterende og rettferdig kultur, noe mindre innen fleksibel kultur, og tilnærmet ingen utslag innen lærende kultur blant pilotene i de tre selskapene. Kontrakts ansatte piloter er skeptiske til, og frykter eventuelle konsekvenser på flere måter fra arbeidsgiver innen rapporterende kultur. Dette påvirker både rapportenes form, antall og innhold, da frykt for manglende kontraktsfornyelse, oppgradering til kaptein osv. påvirker pilotenes vilje og villighet til rapportskrivning. Rapporterende kultur har tette bindinger til opplevelsen av rettferdig kultur, dermed viser undersøkelsen store utslag også her. En fellesnevner for manglende opplevelse av rettferdig kultur, er mangel på tillit. Tillit går to veier, staves likt begge veier, men når opplevelsen av manglende tillit åpenbarer seg, så påvirkes også opplevelsen av rettferdig kultur.

Funn i studien viser at det er flere årsaker enn pilotenes ansettelsesforhold som utfordrer sikkerhetskulturen i cockpit. Lovverket i Europa og europeisk luftfart tar ikke vare på besetningsmedlemmer med dagens mangfold av kreative ansettelsesavtaler. Juridisk sett blir de ansatte, i flere sammenhenger, den tapende part overfor et utdatert lovverk. En tredje faktor er kyniske næringslivsledere og kreative bemanningsbyråer som utnytter de smutthull og gråsoner som eksisterer. Konsekvensen er forringede arbeidsforhold som påvirker og presser sikkerhetskulturen ut av en sunn og sikker form.

Basert på en stor kvantitativ undersøkelse, en dyptgående kvalitativ undersøkelse og 30 års egen erfaring, er det grunnlag for å hevde at resultatet av studien gjenspeiler den sikkerhetskulturelle realiteten i dagens europeiske luftfart.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
FORKORTELSER	9
FIGURER	10
TABELLER	11
VEDLEGG	11

1.0 INNLEDNING

1.1 Tema og betraktninger.....	12
1.2 Studiens formål og problemstilling.....	13
1.3 Avgrensninger.....	13
1.4 Studiens oppbygning og innhold.....	14

2.0 KONTEKST

2.1 SAS.....	16
2.2 Norwegian.....	18
2.3 Ryanair.....	20

3.0 TEORI

3.1 Kultur.....	24
3.2 Organisasjonskultur.....	25
3.3 Sikkerhetskultur.....	27
3.4 Subkultur.....	29
3.5 James Reasons Sikkerhetskultur.....	30

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

3.5.1	Informerende Kultur.....	31
3.5.2	Rapporterende Kultur.....	32
3.5.3	Rettferdig Kultur.....	33
3.5.4	Fleksibel Kultur.....	33
3.5.5	Lærende Kultur.....	35
3.6	Oppsummerende betraktning og forskningsspørsmål.....	36

4.0 METODE

4.1	Forskningsdesign.....	40
4.2	Forskningsstrategi.....	42
4.3	Forskningsprosess og tidsmessig fremstilling av prosess.....	43
4.4	Datainnsamling	44
4.5	Dokumentanalyse	45
4.6	Observasjon	45
4.7	Informanter.....	48
4.8	Databehandling og analyse.....	50
4.9	Reliabilitet og Validitet.....	51
4.10	Metodiske styrker og svakheter.....	53
4.11	Etiske refleksjoner.....	54

5.0 EMPIRI

5.1	Rapport fra Universitetet i Gent; <i>Atypical Employment in Aviation</i>	57
5.1.1	Bakgrunn.....	57
5.1.2	Lover og regler for europeisk luftfart.....	60
5.1.3	Sikkerhet og sikkerhetskultur.....	63
5.1.4	Fatigue.....	65
5.1.5	Ansettelsesforhold og kontrakter.....	66
5.1.6	Arbeidsmarkedet, fremtidige utfordringer og annen forskning....	70

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

5.2 Kvalitativ intervjuanalyse.....	71
5.2.1 Sikkerhetskultur og informasjonskultur.....	72
5.2.2 Rapporterende kultur.....	76
5.2.3 Rettferdig kultur.....	81
5.2.4 Fleksibel kultur.....	84
5.2.5 Lærende kultur.....	86
5.2.6 Utfyllende opplysninger/ Tilleggsinformasjon/ Framtidsutsikter ..	88
6.0 DRØFTING	
6.1 Rapporterende kultur.....	94
6.2 Rettferdig kultur.....	98
6.3 Fleksibel kultur.....	101
6.4 Lærende kultur.....	102
6.5 Oppsummering.....	104
7.0 KONKLUSJON	
7.1 Svar på problemstillingen.....	105
7.2 Forslag til videre forskning.....	107
LITTERATURLISTE	108
VEDLEGG	
Vedlegg A Intervjuguide.....	113
Vedlegg B Informasjonsbrev vedrørende intervju om sikkerhetskultur.....	119
Vedlegg C Link til rapporten fra Universitet i Gent, Belgia; <i>Atypical Employment in Aviation</i>	120
http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/tran/dv/report_atypicalem_ploymentinaviation_/Report_AtypicalEmploymentInAviation_en.pdf	

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

FORKORTELSER

AEA	Association of European Airlines
ANR	Active Noise Reduction
CEO	Chief Executive Officer
CVR	Cockpit Voice Recorder
CRM	Crew Resource Management
EASA	European Aviation Safety Agency
ECA	European Cockpit Association
ELFAA	European Low Fare Airline Association
ETF	European Transport Workers 'Association
FDR	Flight Data Recorder
GA	General Aviation
HRO	High Reliability Organization
IAA	Irish Aviation Authority
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
IFALPA	International Federation of Airline Pilots' Associations
LFA	Low Fare Airline
NAT	Normal Accident Theory
PPRN	Professional Pilots Rumors Network
RPG	Ryanair Pilot Group
SOP	Standard Operating Procedures

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

FIGURER

Figur 1	Studiens oppbygning	14
Figur 2	Kulturmodell av James Reason	24
Figur 3	Kulturtypologier av Westrum	26
Figur 4	Presentasjon av forholdet mellom Sikkerhet, Safety & Security	27
Figur 5	Forholdet mellom Reasons kulturtypologier	31
Figur 6	James Reason Swiss Cheese Model (1997)	35
Figur 7	The Unrocked Boat Model (Reason, 1997)	37
Figur 8	Migrasjonsmodellen, Rasmussen (1997)	38
Figur 9	Forskningsspørsmål og relasjoner Krumsvik (2013)	41
Figur 10	Studiens fremdriftsplan	44
Figur 11	<i>Atypical Employment in Aviation</i> Universitet i Gent, Belgia	57
Figur 12	Alder og selskapstilknytning, Gent rapporten	60
Figur 13	Frykten for konsekvenser, Gent rapporten	64
Figur 14	Frykten for oppsigelse, Gent rapporten	65
Figur 15	Prosentandel kontrakts piloter i Norwegian og Ryanair	67
Figur 16	Frykten for konsekvenser ved sykefravær, Gent rapporten	68
Figur 17	Frykten for konsekvenser ved selvstendige avgjørelser, Gent rapporten	69
Figur 18	Grafisk fremstilling av informerende kultur	72
Figur 19	Grafisk fremstilling av rapporterende kultur	76
Figur 20	Grafisk fremstilling av rettferdig kultur	81
Figur 21	Grafisk fremstilling av fleksibel kultur	84

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Figur 22	Grafisk fremstilling av lærende kultur	86
Figur 23	Relasjonene mellom problemstilling, drøfting, empiri og teori	93

TABELL

Tabell 1	Oversikt over informantene	49
----------	----------------------------	----

VEDLEGG

Vedlegg A	Intervjuguide	113
Vedlegg B	Informasjonsbrev vedrørende intervju om sikkerhetskultur	119
Vedlegg C	Link til rapporten fra fra Universitet i Gent, Belgia; <i>Atypical Employment in Aviation</i>	120

1.0 INNLEDNING

1.1 Tema og betraktninger

Cockpit; En lukket avdeling hvor piloter sitter innelåst bak skuddsikre dører og fastspent i remmer. Hvilken sikkerhetskultur råder på flightdeck, og er man som passasjer ivaretatt og i trygge hender når man er ute og reiser?

Luftfarten ble deregulert på 1990-tallet og er i dag globalisert i større grad enn alle andre transportbransjer. Landegrenser er tilnærmet lik visket ut, og nasjonale og internasjonale flyselskaper krysser nå daglig hverandres kurs med den største selvfølge. «Nine-eleven» 2001 er en dato som har brent seg fast i våre minner. Al-Qaida gjennomførte den mest brutale og sjokkerende terroraksjonen verden hadde sett i hele luftfartens historie. Terrorister dreper seg vei på barbarisk vis frem i cockpit, og tvinger til seg kontroll over 4 store passasjerfly på USAs østkyst. Totalt 2993 mennesker mistet livet denne dagen, og titusener av andre ble sitter igjen, etterlatt og i bunnløs fortvilelse (Store Norske Leksikon, 2015).

Sikkerhetstenkning fikk en ny dimensjon og en rekke tiltak ble iverksatt. Lufthavner og flyterminaler iverksatte sikringstiltak som la begrensninger på både folk og frakt, og ombord i flyene kom det skuddsikre dører, videoovervåkning og krav om prosedyrer for adgang til cockpit. Barn som før hadde stor glede av å besøke cockpit på sine ferie- og sydenturer, ble nå møtt av en kald og stengt dør, til skuffelse både for piloter og passasjerer.

Sikkerhet og sikkerhetskulturen på flightdeck fikk enda en sjokkerende utfordring, da et Airbus fly fra lavprisselskapet German Wings styrtet i de franske alpene 24. mars 2015. Styrermannen låste kapteinen ute fra cockpit, og styrtet med viten og vilje flyet i bakken på sin vei fra Barcelona til Düsseldorf. 150 mennesker omkom i det den franske havarikommisjonen antyder var et massedrap (Jakobsen, 2015).

Flymaskiner og luftfart imponerer og sjokkerer, en blanding av frykt og fasinasjon. Det finnes utallige eksempler å vise til, men på godt og vondt har vi mennesker evnen til å glemme, eller fortrenge, samt egenskapen til å se fremover. Alle verdens hjørner knyttes sammen takket

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

være luftfartens nettverk og alternativer, og flyselskapenes tilbud, ikke minst hva angår *pris*. Aldri tidligere har vi sett billettpriser som i dag, hvor flyselskapene, og spesielt lavprisaktørene, underbyr hverandre i kampen om å vinne kundenes gunst. Hvor billig skal det bli før man reagerer, eller kanskje det ikke finnes grenser for vår iver og sult i jakten på billige flybilletter?

1.2 Studiens formål og problemstilling

I denne studien vil jeg se på sikkerhetskulturen i cockpit, sett med en kapteins øyne og 30 års erfaring. Enorme endringer har skjedd innen luftfarten, internt i flyselskapene og ombord i cockpit i løpet av disse årene. Spesielt fra midten av 90-tallet, hvor man fortsatt kunne kjenne smaken av honning, og frem til i dag hvor reduksjoner, kostnadsutt og sparepakker er blitt en del av dagligtalen. Videre i studien vil jeg se på hva som opptar, engasjerer og bekymrer pilotene i dagens konkurransesituasjon.

Det er all grunn til å tro at sikkerhetskulturen påvirkes av flere rammefaktorer og ytre påvirkninger, som igjen påvirker den enkeltes holdninger og sikkerhetsatferd. Studien har som mål å kunne være en bidragsyter i diskusjonen rundt de faktorer som dreier sikkerhetskulturen ut av sunn og sikker kurs. Økt arbeidspress, økte forventninger og økt kompleksitet stiller store krav til ressursbruken i mange flyselskaper. Med bakgrunn i oppgavens tematikk er følgende problemstilling utformet:

Hvilke sikkerhetskulturelle elementer, sett med Reasons teoretiske briller, taper terreng blant sivile trafikkflygere i dagens europeiske luftfart?

Med denne problemstillingen som bakgrunn vil forfatteren ved hjelp av fire forsknings-spørsmål, og Reason (1997) sin forståelse av sikkerhetskultur, besvare studiens problemstilling.

1.3 Avgrensning av studien

I studien vil jeg se på sikkerhetskultur som et verktøy i kampen for å ivareta og opprettholde det høye sikkerhetsnivået luftfarten har i dag. De teoretiske brillene som velges brukt er i all hovedsak ved hjelp av James Reason, og hans syn på sikkerhetskultur. Andre forskere og

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

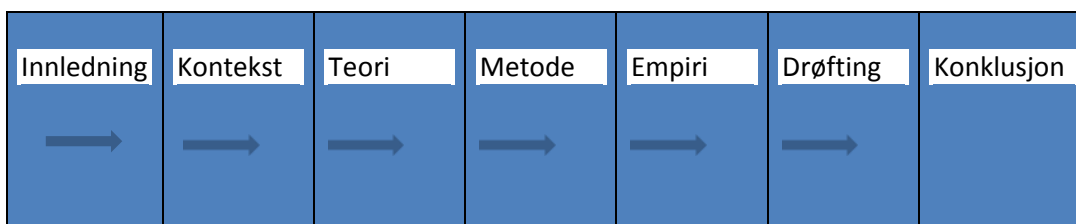
deres syn vil også dras veksel på for å komplettere i størst mulig grad teorien i forhold til empirien.

Empirien i studien avgrenses til de tre selskapene SAS, Norwegian og Ryanair, og igjen kun til deres operasjoner med Boeing 737 fly og cockpitbesetninger. Pilotene som intervjues er alle stasjonert i Norden, og opererer på det europeiske flyrutenettet. Både SAS og Norwegian opererer andre flytyper, i motsetning til Ryanair som kun anvender B737. Studien er utført slik at utgangspunktet vil være mest mulig sammenlignbart, og funnene blant de ulike aktørene i studien i størst mulig grad reflektere et korrekt bilde av sikkerhetskulturen blant piloter innen sivil luftfart. De tre selskapene er valgt til sammenligning basert på deres ulike filosofi og struktur i forhold til ansettelses- og arbeidsforholdene til besetningsmedlemmene. Forskningsspørsmålene som informantene besvarer i den kvalitative undersøkelsen avdekker og klargjør spørsmålene i forhold til sikkerhetskulturen i de ulike organisasjonene.

Flysikkerhet vil ikke være en del av problemstillingen i denne studien. Temaet har klare bindinger og relasjoner til sikkerhetskultur, men utelates på grunn av manglende statistisk tilgang til data.

1.4 Studiens oppbygning og innhold

For å presentere materialet på en oversiktlig måte, ansees det som verdifullt å gi et innblikk i studiens oppbygning, innhold og struktur.



Figur 1 Studiens oppbygning

Innledningsvis presenterer studien selve temaet, og tematikken i forhold til studiens innhold. Her luftes også noen betraktninger om hvilke utfordringer luftfarten står overfor, og hvorfor sikkerhetskultur bør løftes frem for å ivareta et høyt sikkerhetsnivå. Studiens problemstilling, de ulike forskningsspørsmålene og oppgavens avgrensning presenteres også her. De ulike aktørene og flyselskapene fremkommer i studiens kontekst. Intensjonen er å gi et innblikk i, og en oversikt over de tre hovedaktørene som legger grunnlaget for studiens problemstilling, forskning og konklusjon. Presentasjonen av aktørene i kapittel to har som hensikt å fremme en

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

dypere innsikt i, og gi grunnlag for bredere forståelse av studien. Kapittel tre inneholder en gjennomgang av det teoretiske materialet, samt en presentasjon av studiens forskningsspørsmål. Deretter følger en beskrivelse av forskningsstrategi og design, metodevalg, og en presentasjon av gjennomføringen av prosjektet.

I kapittel fem presenteres en gjennomgang av dokumentene, og den kvalitative intervjuanalysen basert på studiens fire forskningsspørsmål. I det etterfølgende kapitlet blir de empiriske funnene drøftet opp imot valgt teori. Utgangspunkt for drøftingen er studiens problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel syv sammenfattes drøftingen i en konklusjon ut i fra oppgavens problemstilling. Studien rundes av med forslag til oppfølging og videre forskning.

2.0 KONTEKST

I forbindelse med studien om sikkerhetskultur innen sivil luftfart blant piloter i cockpit, har jeg valgt ut tre flyselskaper, hhv. SAS, Norwegian og Ryanair. Alle disse aktørene er velkjente navn innen skandinavisk og europeisk luftfart, og de aller fleste av oss har reist med en eller flere av disse selskapene. SAS og Norwegian opererer globalt, mens Ryanair har sitt marked innen Europa. Dette kan forklares med at Ryanair har en enhetsflåte bestående utelukkende av B737-800 fly, som er kort- og mellom distansemaskiner. De to andre aktørene derimot, har Airbus 330/340/350 og B787 i sin flyflåte, som faller inn under kategorien langdistansefly. For å avgrense studien, vil jeg forske innen Europa, og forholde meg til informanter som opererer innen de nordiske landene. Dette vil spesifiseres ytterligere i metodekapitlet.



2.1 Scandinavian Airlines, SAS¹

er et skandinavisk, multinasjonalt selskap som ble stiftet 1. august 1946. Eierskapet ble tredelt mellom de skandinaviske landene, og det ble bestemt at hovedkontoret skulle legges til Sverige, hovedbasen for drift til Danmark, og vedlikeholdet av flyparken til Norge. Den svenske staten eier 21,4 % av aksjene i SAS, mens Danmark og Norge har 14,3 % hver. De øvrige 50 % av aksjene er eid av en lang rekke private- og institusjonelle investorer (SAS årsrapport , 2000).

SAS flyr årlig i overkant av 27 millioner passasjerer med en flåte på 142 fly (Staralliance.com, 2015). Selskapet opererer flygninger innenriks i de skandinaviske landene, til de fleste større byer i Europa, og til enkelte destinasjoner i Nord-Amerika, Midtøsten og Asia fra sine tre baser ved København Lufthavn, Kastrup, Stockholm Lufthavn, Arlanda, og Oslo Lufthavn, Gardermoen. I 1981 kom Jan Carlzon inn som konsernsjef i SAS. Selskapet hadde gjennom 1970-tallet slitt med dårlige resultater, mye på grunn av



¹ Logo og bildemateriale hentet fra SAS.no, ref. kildehenvisning

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

manglende betalingsvilje på europeiske ruter og innkjøp av for store fly som var kostbare å operere. Fokus ble endret for å møte forretningsreisende sine ønsker, og selskapet ble relansert som «The Businessman`s Airline». Omleggingen gav en positiv utvikling i SAS' økonomiske situasjon, og selskapet ble utnevnt til årets flyselskap i 1983 av tidsskriftet Air Transport World.

På slutten av 1990-tallet gikk SAS gjennom store omstillinger som en følge av lavprisselskapenes sterke vekst på det europeiske markedet. I Norge merket man lite til lavprisaktørene frem til 1998. Hovedårsaken til dette kunne forklares med trafikale begrensninger Fornebu Lufthavn. Fornebu hadde kun en rullebane, begrenset antall flyoppstillingsplasser, og en liten terminal til å håndtere den økende strømmen av passasjerer. Da Gardermoen Lufthavn åpnet i oktober 1998, åpnet også mulighetene seg for en rekke nye aktører på markedet.

En allerede svekket internasjonal flytrafikk opplevde en kraftig passasjeredgang i kjølvannet av terrorangrepene i USA 11. september 2001 (history.com, 2015). Få dager senere varslet SAS kraftige nedbemanninger og kutt i sine operasjoner. Samme året opplevde SAS den alvorligste ulykken i selskapets historie ved Linate-lufthavnen, Milano den 8. oktober 2001 (aviation-safety.net, 2001). Totalt 118 menneskeliv gikk tapt i ulykken.

I 2002 kjøpte SAS flyselskapet Braathens, og fikk dermed i realiteten monopol på det norske innenriksmarkedet frem til Norwegian Air Shuttle etablerte seg som selvstendig aktør i 2003. Til tross for kuttene og omstruktureringen som ble gjennomført tidlig på 2000-tallet slet SAS fortsatt med negative resultater. Dette førte til ytterligere nedskjæringer i antall ansatte og reforhandlinger om lønnsvilkår. Flere ganger gjennom 2000-tallet gikk både de statlige og de private eierne inn med emisjoner i milliardklassen for å sikre videre drift.

Høsten 2012 befant SAS seg i en ny krisesituasjon, og balanserte i følge selskapets konsernsjef, på konkursens rand. Forhandlinger i forbindelse med en spareplan om ytterligere lønnskutt og lengre arbeidstid mellom ledelsen og ansattes fagforeninger, gikk i stampe. En ny strategi ble lagt frem som omfattet blant annet utkontraktering av bakkehåndteringsvirksomhet, sentralisering av administrasjonen, endring av lønns- og pensjonsvilkår og ytterligere nedskjæringer i bemanningen.

I Europa har SAS fortsatt posisjonen som Skandinavia's største flyselskap med en markedsandel på omtrent 1/3 av reisemarkedet. Hvert år fraktes ca. 30 millioner passasjerer til

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

ulike destinasjoner i Europa, USA og Asia (SAS, 2015). Fra å være 32.500 medarbeidere i 2005, består SAS i dag av ca. 12.000 ansatte, hvorav 1522 er piloter og 3409 er kabinansatte². Samtlige piloter i SAS har fast ansettelse og er direkte knyttet til flyselskapet. Som en investering i fremtiden fornyer flyselskapet i disse dager sin flyflåte. 12 nye langrutemaskiner av typen A350 og A330 kjøpes inn av den europeiske flyprodusenten Airbus. Listepriis er på rundt 3,3 milliarder dollar, eller rundt 20 milliarder kroner ut fra dagens valutakurs. Reell pris er et sted mellom 10 og 14 milliarder kroner når rabatter er på plass. SAS har også en opsjon på ytterligere seks fly av typen A350. (Reiselivsavisen.no, 2013).

2.2 Norwegian Air Shuttle, NAS³

The logo for Norwegian Air Shuttle, featuring the word "norwegian" in white lowercase letters on a red rectangular background, with a stylized white and red wing graphic to the right.

Norwegian Air Shuttle (NAS) ble etablert i januar 1993 for å ta over Braathens S.A.F. Es kyststruter på Vestlandet, etter at flyselskapet Busy Bee gikk konkurs. NAS overtok en liten flåte bestående av tre Fokker 50 maskiner, og startet med flyvninger på flyplassene mellom Bergen, Flesland og Trondheim, Værnes. Selskapet ble etablert av tidligere Busy Bee ansatte, og hadde i oppstarten 50 ansatte. I 1999, hadde selskapet vokst til en flåte på seks Fokker 50, og fløy 500 000 passasjerer. Selskapet hadde en omsetning på 172 millioner kroner, og kunne vise til et overskudd på 13 millioner (Wikipedia, 2015).



Etter at SAS hadde kjøpt Braathens, kunngjorde Norwegian i april 2002 at selskapet ville starte innenlands flygninger som et lavprisselskap. Samme høst endret selskapet profil, og startet trafikk fra Oslo til landets fire største byer med 7 Boeing 737 maskiner. I 2003 startet Norwegian sine første utenriksruter. Året etter fikk selskapet sitt første overskuddsresultat siden starten med Boeing 737 maskiner. Selskapet hadde da totalt 11 fly i flåten (ibid).

I 2007 kjøpte Norwegian opp selskapet fly Nordic fra finske Finnair og ble dermed det største lavprisløyselskapet i Skandinavia. Samme året inngår Norwegian en avtale med amerikanske

² Flight Deck Manager, SAS Norway

³ Logo og bildemateriale hentet fra norwegian.no, ref. kildehenvisning

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Boeing om kjøp av 42 B737 fly. Bestillingen er den største i Europa som Boeing har mottatt på selskapets 737-serie, og den største skandinaviske bestillingen noensinne (Norwegian, 2015). Året etter annonserte selskapet at det ville ta over deler av rutene som det konkursrammede flyselskapet Sterling hadde betjent. Det ble kunngjort av Norwegian at 10 av selskapets fly vil bli basert på København lufthavn, Kastrup, og over natten ble Norwegians nest største base etablert i København (Ellingsen, 2008).

I oktober 2009 kunngjorde Norwegian at selskapet også ville satse på interkontinentale flyvninger med lavpris, i første omgang til New York og Bangkok. Året etter inngår Norwegian leasingavtale med det amerikanske leasingselskapet ILFC om to stk. Boeing 787 Dreamlinere for levering høsten 2012 til langdistanserutene. Med forsinkelser, leveringsproblemer og en rekke barnesykdommer er den første av totalt åtte Dreamlinere klar for leveranse til Norwegian i juni 2013 (Fonbæk, 2013).

25. januar 2012 kunngjorde Norwegian at selskapet hadde inngått en avtale med Boeing om kjøp av 122 Boeing maskiner, med opsjon på ytterligere 100 fly til en verdi av 127 milliarder kroner. Ordren var historisk, og den største avtalen noe europeisk flyselskap hadde inngått. Flykjøpet var fastlands Norges desidert største enkeltinvestering og på nivå med de største norske investeringene innen olje- og gassvirksomheten. Leveransen begynner i 2016. (Zondag, 2012).

Selskapet har tre driftstillatelser. En driftstillatelse (AOC = Air Operators Certificate) er en driftsmessig og teknisk godkjenning utstedt av et lands luftfartsmyndigheter som gir innehaver rett til å drive ervervmessig flydrift. Norwegian har to norske driftstillatelser; en norsk driftstillatelse (AOC) for Norwegian Air Norway (NAN), som opererer fra selskapets skandinaviske baser, og en AOC for Norwegian Air Shuttle (NAS). Norwegian har også en irsk driftstillatelse for langdistanseselskapet Norwegian Air International Limited (NAI), som har sin administrasjon i Dublin (Norwegian, 2015). Ved å operere med flere driftstillatelser, har konsernledelsen mulighet til å holde driften gående også i forbindelse med arbeidskonflikter. Ledelsen har også mulighet til å flytte personale mellom de ulike AOC'ene, eventuelt å stenge ned ett, og opprette nye driftstillatelser. En slik forretningsmodell gir konsernledelsen muligheter til å kontrollere og styre driften i selskapet i større grad enn ved en tradisjonell modell i form av ett enkelt AOC.

28. februar 2015 gikk pilotene i Norwegian ut i streik. Pilotene forlangte tariffavtale direkte med morselskapet Norwegian Air Shuttle og ikke i driftsselskapet Norwegian Air Norway. 5

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

dager senere svarer konsernsjef Kjos med å flytte pilotene ut av Norwegian Air Norway(NAN), og over i Pilot Services Norway, Sweden og Denmark (NTB, 2015). 11 dager kom partene til enighet og streiken var over. Anslagsvis 200.000 passasjerer ble rammet av streiken, som var den mest omfattende i selskapets historie (Trumpy, 2015).

Fra starten i 1993 og frem til i dag har selskapet vokst fra 50 til 4500 ansatte, og fløy 24 millioner passasjerer i 2014 (ibid). Norwegian har 1294 piloter fordelt på 17 ulike baser (Ovind, 2015). Med referanse til rapporten fra universitetet i Gent, er ca 63 % av pilotene tilknyttet flyselskapet ansatt på kontrakt via ulike bemanningsbyråer⁴. Trenden i flyselskapet viser en økende bruk av kontrakts ansettelse fremfor tradisjonell bruk av faste ansettelse direkte knyttet til flyselskapet. I følge konsernsjef Bjørn Kjos har flyselskapet Norwegian ambisjoner om å bli en global lavprisaktør, og å knytte kontinentene sammen i et internasjonalt nettverk.

2.3 Ryanair⁵



Ryanair ble etablert i 1985 av familien Ryan. Det hele startet med et 15- seters, to motors propellfly og 25 ansatte. De første flygningene ble foretatt fra byen Waterford i Irland til London, Gatwick. Det totale passasjerantallet dette året var 5000. To år senere får Ryanair sin første jetfly, innleid fra det statlige rumenske flyselskapet, Tarom. Etter rask vekst taper Ryanair penger i 1990. Ryan familien investerer £ 20 mill. i flyselskapet, fjerner gratis drinker og dyre måltider fra menyene, og rendyrker sin lavkostprofil. I januar 1991 bryter Gulfkrigen ut, og flyselskapene, inklusiv Ryanair, opplever nærmest en kollaps i passasjertrafikken. Til tross for den negative effekten Gulfkrigen har på internasjonal luftfart, klarer flyselskapet ved hjelp av omstruktureringer, likevel å tjene penger. I 1995 går Ryanair forbi både Aer Lingus og British



⁴ https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/report_atypical_employment_in_aviation_15_0212_f.pdf

⁵ Logo og bildemateriale hentet fra ryanair.com, ref. kildehenvisning

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Airways og blir det største flyselskapet som flyr strekningen Dublin – London, som er den mest trafikkerte internasjonale strekningen i Europa (ryanair.com, 2015).

29. mai 1997 går Ryanair på børs, og opplever stor suksess ved børsene i Dublin og NASDAQ (New York). Aksjene var overtegnet 20 ganger og mer enn doblet sin verdi allerede første dagen (ibid).

I januar 2000 åpnet Ryanair Europas største nettside for salg av flybilletter, som også er selskapets eneste kilde for billettsalg. I løpet av få år blir Ryanair det mest søkte ordet for flyselskaper på nettstedet Google, og i 2004 er flyselskapet det best besøkte nettstedet for flyreiser i Europa. Ryanair kunne vise til en enorm vekst i antall passasjerer, og var blant de raskest voksende flyselskaper i Europa. I 2005 transporterte Ryanair 35 millioner personer, og selskapet hevdet at de fraktet 20 % flere passasjerer innen Europa enn det British Airways gjorde (ryanair.com, 2015). Allerede i 2006 blir Ryanair verdens første flyselskap som transporterer 4 millioner passasjerer på en måned.

Antall baser for besetninger og fly, og antall nye ruter øker i et rasende tempo. I 2009 har selskapet 232 fly, alle av typen Boeing 737. Det er opprettet 41 baser rundt om i Europa, og det flys 950 ulike ruter til en rekke destinasjoner (ibid). Antall ansatte besetningsmedlemmer, piloter og kabinansatte fremgår ikke av tilgjengelig informasjon på Ryanairs nettsider. Med referanse til rapporten fra universitetet i Gent, er ca 66 % av pilotene tilknyttet flyselskapet ansatt på kontrakt via ulike bemanningsbyråer⁶. De resterende 34 % har fast ansettelse i flyselskapet Ryanair.

I dag presenterer Ryanair på sine hjemmesider⁷ at selskapet har en flyflåte på 306 Boeing 737-800 maskiner. Det ligger en bestilling inne hos Boeing på 280 nye B737 fly, samt en opsjon på ytterligere 100. Daglig flys det mer enn 1600 ruter ut i fra 72 baser, som knytter 189 destinasjoner sammen i 30 ulike land. I 2013 hadde vokst til å bli Europas største flyselskap, og det travleste internasjonale flyselskapet målt i antall passasjerer (Boscamp, 2013). Antall passasjerer vil i 2015 passere 90 millioner, og selskapets visjon er å passere 150 millioner reisende i 2024 (ryanair.com, 2015).

Ryanair er et kontroversielt flyselskap, ledet av en kontroversiell sjef, som i løpet av sin 30-årige historie har gjort seg bemerket både blant journalister og passasjerer. CEO Michael

⁶ https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/report_atypical_employment_in_aviation_15_0212_f.pdf

⁷ <http://www.ryanair.com>

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

O`Leary har ved en rekke anledninger kommet med uttalelser som har både overrasket, sjokkert og irritert folk flest (Boscamp, 2013). I følge selskapets egen nettside har flyselskapet mottatt utmerkelse som «The World`s Favourite Airline, mens markedsundersøkelser utført av forbrukernettsidet Which? gir flyselskapet absolutt bunnkarakter. Undersøkelsen fra 2012 sammenlignet 16 ulike flyselskaper i samme segment, vurdert av 8000 flykunder i Storbritannia, og resulterte i lavest score for lavprisselskapet Ryanair (Which?, 2012).

Forholdet mellom Forbrukerombudet i Norge og Ryanair har vært anstrengt. Årsaken til det er at Ryanairs markedsføring og kundebehandling har, i følge Forbrukerombudet, tidvis vært svært kreativ, og ikke har ikke alltid vært i tråd med norske regler. Flyselskapet har ved gjentatte anledninger tatt til orde for at man ikke skal erstatte flybilletter for mer enn prisen av billetten, f. eks. ikke betale for hotell til passasjerene ved kanselleringer. Dette er i strid med EU-forordning 261/2004, som Ryanair ikke ønsker å forholde seg til (Pedersen, 2012).

Fagbevegelsen i flere europeiske land er kritisk til flyselskapets arbeidsavtaler med sine ansatte. Ryanair påberoper seg retten til bruk av irsk lov og retningslinjer, noe som kommer i konflikt med ansattes rettigheter og blant annet norsk lovverk. Som en konsekvens av dette har eksempelvis Storebrands fond svartelistet flyselskapets aksjer på etisk grunnlag. De ansatte i Storebrand får heller ikke lov til å bruke Ryanair på arbeidsreiser (Aftenposten, 2013).

En annen kilde til kontrovers er påstander om at Ryanair mottar ulovlig økonomisk støtte fra enkelte europeiske flyplasser. Eu kommisjonen mistenker Charleroi lufthavnen i Belgia for ulovlig favorisering av Ryanair, og har samtidig startet undersøkelser overfor en tysk og en fransk lufthavn (Check-In.dk, 2012).

3.0 TEORI

Sikkerhetskultur er et essensielt begrep som står sentralt i oppgaven, og er hovedbidraget i det teoretiske perspektivet i oppgaven. Inn under dette begrepet er det naturlig å forklare sikkerhet og kultur, samt å inkludere en forklaring i forhold til begrepet organisasjonskultur. I mengden av teori finnes en rekke ulike forskere med forskjellige oppfatninger, tolkninger og forståelser av disse begrepene. Barry Turner (1978) var å betrakte som en pioner, og presenterte materiale innen dette fagfeltet. Hans perspektiver på hvordan tekniske, sosiale og organisatoriske aspekter virker sammen, har lagt mye av grunnlaget for dagens forståelse av organisatoriske og industrielle ulykker.

Forskerne har også ulike perspektiver, divergerende syn og benytter forskjellige briller når tolkninger presenteres. Forskere som Turner, 1978, Perrow, 1984, Westrum, 1993, LaPorte, 1996, Turner og Pidgeon, 1997, Reason, 1997, Weick et.al, 1999 og Rasmussen og Svedung, 2000, er alle anerkjente størrelser innen organisasjonskultur og sikkerhetskultur. Barry Turner og Charles Perrow eksempelvis, presenterer en noe dyster tilnærming til ulike problemstillinger, mens forskere som Todd LaPorte og James Reason har en mer løsningsorientert og positiv tilnærming til ulike temaer innen samme genre.

For å *avgrense* tematikken innen sikkerhetskultur, vil jeg i denne oppgaven hovedsakelig presentere de perspektiver som fremmes i fra High Reliability Organizations (HRO). HRO miljøet så dagens lys ved universitetet i California, Berkeley i 1987, av forskerne LaPorte, Rochlin og Roberts. Disse forskerne skrev rapporten «The Self-Designing High- Reliability Organization»(1987), som tok for seg de operative utfordringene om bord i amerikanske hangarskip. Det som kjennetegner en HRO organisasjoner er at fokus settes på organisasjonen fremfor individet. HRO forskere hevder at selv de mest komplekse konstruksjoner og organisasjoner kan opereres og drives trygt dersom prinsippene for HRO er lagt til grunn.

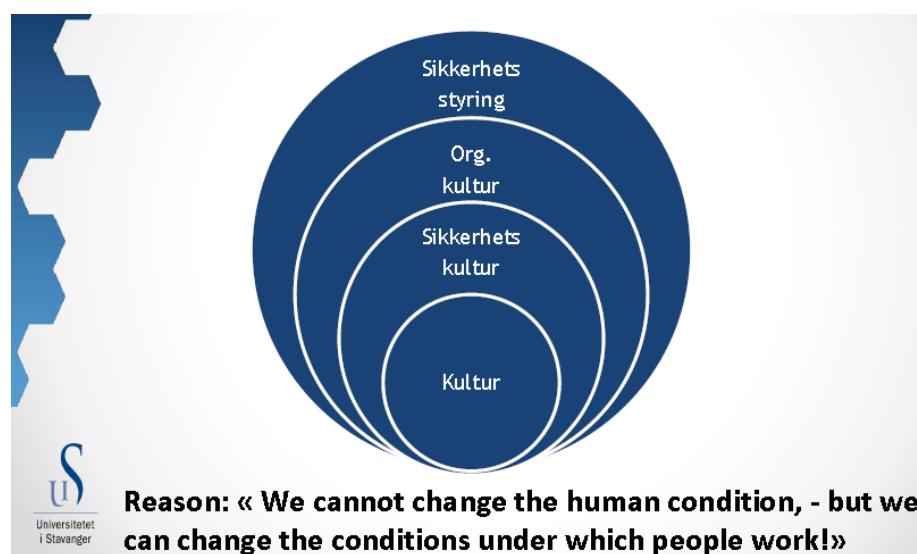
HRO kan sees på som motstykket til forskerne i miljøet rundt Normal Accidents Theory (NAT). NAT-teorien ble fremsatt av Charles Perrow i 1984, og billedlig gjøres i en modell med tette og løse koblinger, og komplekse og lineære interaksjoner (Perrow, 1984). Det sentrale i NAT-teorien er, at systemer/organisasjoner som både har tette koblinger og som i stor grad har komplekse vekselvirkninger, står overfor et dilemma med tanke på ulykker.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Strategien for å håndtere tette koblinger er i følge Perrow en sentralisert organisasjon, mens strategien for å håndtere kompleksitet er en desentralisert organisasjon. Å være begge deler på én gang er uoppnåelig, og dermed er større ulykker uunngåelig. Ulykker er dermed normalt, noe man må forvente, derav *normal accidents*. NAT-teoriens forståelse av årsaker til ulykker er dermed at ulykker oppstår som en naturlig konsekvens av at systemer med komplekse interaksjoner og tette koblinger vanskelig lar seg styre eller håndtere; På grunn av slike systemers natur er ulykker uunngåelig.

Det mest grunnleggende med tanke på relevans til denne studien er forskjellen i troen på kultur som et bidrag til å forbedre eller forverre sikkerheten. Her vises det til at HRO-teorien anerkjenner betydningen av kultur som bidrag, mens NAT-teorien vektlegger strukturelle forhold fremfor kultur.

3.1 Kultur



Figur 2(Forelesning UiS Stene, 2014)

Kultur har svært mange definisjoner. I faget sosialantropologi hadde man mer enn 150 definisjoner allerede for 30 år siden. Sosialantropologen Geert Hofstede definerer kultur som ”kollektiv programmering av et menneskes sinn”(Hodne og Rosendahl 2000). Kulturforskjeller eksisterer fordi kultur er betinget av menneskers kunnskap og erfaringsgrunnlag. Et

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

viktig poeng er at forskjeller i kultur gjør at kommunikasjon blir vanskeliggjort. Det ser ut til å være enighet om at kultur er hovedsakelig sosialt, at det er lært og ikke medfødt (Schieffloe, 1999).

Kulturbegrepet har mange definisjoner og folk flest vil hevde at det er *slik vi gjør tingene her hos oss*. I dagligtalen er kulturbegrepet utbredt, og på grunn av sin utbredelse og anvendelighet er det samtidig litt vagt, uoversiktlig og ullent å definere. Kultur er ikke statisk, fordi kultur skapes gjennom handling og samhandling, og de erfaringene handling og samhandling gir.

Kultur beskrives som felles sett av holdninger, verdier, normer, etikk, skrevne og uskrevne regler og skikk og bruk. Kultur kan sees på som et styringssystem på lik linje som andre formelle styringssystemer som benyttes i organisasjoner for å nå sine mål (Glendon & Stanton, 2000).

3.2 Organisasjonskultur

I likhet med kulturbegrepet er organisasjonskultur et sammensatt fenomen. Det som skiller organisasjonskultur fra en mer generell forståelse av kultur som ellers finnes i samfunnet, er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Organisasjonspsykologen Edgar Schein presenterer den antakelig mest anvendte tolkningen av begrepet. Organisasjonskultur er av Schein(1985) definert på følgende måte:

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Schein 1985 i Jacobsen & Thorsvik, 2007:120).

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (H. Bang, 1995)

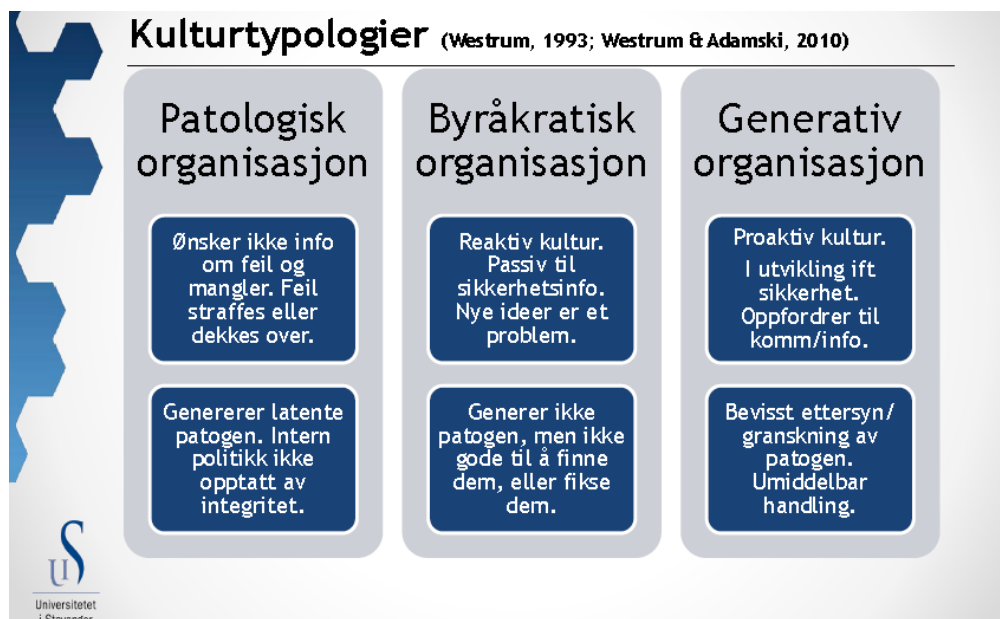
Organisasjonskultur kan i følge Guldenmund også defineres så enkelt som:

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

“Hvordan vi gjør saker og ting her” (Guldenmund, 2000:225).

Selv om definisjonene er noe forskjellig i både omfang og innhold, har alle definisjonene begrepsmessige likheter og beskriver hovedpoenget med organisasjonskultur. Det utvikles praksismønstre av felles oppfatninger for hvordan menneskene i organisasjonen skal opptre og agere, en slags ubestridt sannhet en ikke stiller spørsmål ved (Jacobsen & Thorsvik, 2007). På denne måten kan verdier, kunnskap, handlinger, atferd og arbeidsoperasjoner bli “automatisert” eller akseptert ut fra de kulturelle tradisjonene som finnes.

Et sentralt element ved Scheins (1985) definisjon er at han referer til en gruppe, altså et kollektiv og fellesskap. Det beskrives en sosialiseringssprosess, der nye individer i en gruppe blir opplært i «den riktige måten å gjøre ting på» for å videreføre gjeldene praksis, som gjerne er forbundet med historiske tradisjoner.



Figur 3 (Forelesing UiS Stene, 2014)

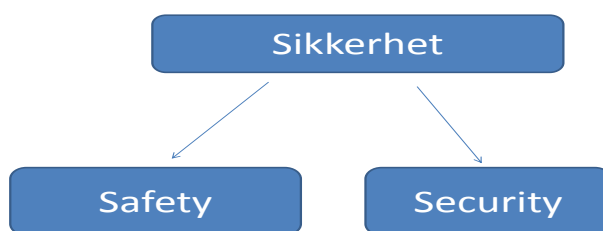
Westrum & Adamski (2010) presenterer en oversikt over hvordan ulike organisasjonskulturer behandler sikkerhetsinformasjon. Patologiske organisasjoner ønsker ikke informasjon, de vil ikke vite. Dette er organisasjoner hvor varslere blir svartelistet, og hvor budbringere blir «skutt». Her skjuler man feilene sine og nye ideer blir motarbeidet. Innenfor byråkratiske organisasjonskulturer bruker man ikke ressurser og energi på å finne feil. Her blir budbringere lyttet til når de når de trer frem. Feir som oppstår fører til reparasjoner, og nye ideer som blir presentert blir registrert men ikke realisert. I skapende kulturer, eller generative kulturer,

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

søker man aktivt for å finne feil. Varslere og budbringere blir aktivt trent opp, og belønnes når informasjon presenteres. Feil som avdekkes fører til omfattende reformer, og nye ideer blir varmt ønsket velkommen.

3.3 Sikkerhetskultur

Sikkerhetskultur er sammensatt av sikkerhet og kultur. Aven et. al (2004) definerer sikkerhet som forebyggende tiltak der hensikten er å redusere sannsynligheten for at noe uønsket skal skje eller redusere konsekvensene ved uønskede hendelser. Sikkerhet brukes også i betydning av den evnen et system har til å unngå skade eller tap. Sikkerhet kan relateres til det fysiske miljøet, men også til et humant og sosialt miljø. Det fysiske miljøet relaterer seg til tekniske og teknologiske systemer, mens det sosiale organisasjoners strukturer eller samfunnets politikk.



Figur 4 Presentasjon av forholdet mellom Sikkerhet, Safety & Security

Sikkerhet danner en begrepsmessig motsetning – et *antonym* – til *sårbarhet*, som ifølge *NOU 2000:24* defineres slik: «Uttrykk for de problemer et system får med å fungere når det utsettes for en uønsket hendelse, samt de problemer systemet får med å gjenoppta sin virksomhet etter at hendelsen har inntruffet». I ovenfor nevnte utredning, med tittelen «*Et sårbart samfunn*», er det foretatt en begrepsbestemmelse av sikkerhet, relatert i forhold til de engelsk språklige betegnelse *safety* og *security*. *Safety* er definert som: «Sikkerhet mot uønskede hendelser som opptrer som følge av en eller flere tilfeldigheter» - og *Security* defineres som: «Sikkerhet mot uønskede hendelser som er resultat av overlegg og planlegging». Forskjellen mellom *safety* og *security* beror på om skaden er påført uten motiv(ikke villet) eller med motiv(villet).

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Sikkerhetskultur betraktes av flere som et aspekt av organisasjonskultur eller som et element inne organisasjonskulturen (Richer & Koch 2004). Det finnes en rekke definisjoner av sikkerhetskultur med ulikt innhold og betydning. Begrepet sikkerhetskultur ble anvendt for første gang i en rapport fra International Atomic Energy Agency i etterkant av Tsjernobyl-ulykken i 1986. Rapporten konkluderte med at sammenbrudd i sikkerhetskulturen var et av årsaksforholdene (Glendon A. C., 1996). Forskning påpeker også viktigheten av interaksjonen mellom mennesker og organisasjon i et sosioteknisk system (Rasmussen, 1997), og i hvilken grad denne relasjonen har i forbindelse med ulykker. James Reason (1997) hevder at god sikkerhetskultur er en avgjørende faktor for å skape sikre og robuste organisasjoner. The *Health and Safety Commission* i England har gitt følgende definisjon av sikkerhetskultur;

«Sikkerhetskulturen i en organisasjon er et produkt av individets og gruppens verdier og holdninger, av kompetanse og adferdsmønstre som viser forpliktelse og dyktighet i forhold til organisasjonens helse- og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner som har en positiv sikkerhetskultur er kjennetegnet med en kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, felles oppfatning om betydningen av sikkerhet, og med tiltro til at organisasjonens sikkerhetsmål fungerer.»

Richter og Koch (2004) argumenterer for at det kan eksistere flere sikkerhetskulturer i en organisasjon. Kultur kan sees på som en delt forståelse med felles verdier og normer i en organisasjon som legger grunnlag for felles atferd. Et annet perspektiv fokuserer på at det er en mangel på enighet. Kultur er sosialt konstruert og det eksisterer en rekke ulike tolkninger, erfaringer, meninger og normer. Det utvikles ulike kulturer, der noen ofte blir regnet som subkulturer – og er underordnet andre. Kulturer er tvetydige og skaper forskjellige holdninger og sikkerhetspraksis. Richter og Koch hevder at det eksisterer flere kulturtyper – flere sett av normer og verdier som påvirker atferden. Dette betyr at en organisasjonskultur er sosialt konstruert og kontekstavhengig.

3.4 Subkultur

Subkulturer utvikles i virksomheter på grunn av en rekke omstendigheter. Organisasjoner og bedrifter er sammensatt av individer med ulikt kjønn, etnisitet, utdanning, erfaring, holdninger og lignende. Kulturelt mangfold, variasjon og fragmentering fremfor en kulturell enhet kan oppstå i organisasjoner. Haukelid (2001) hevder at det som regel vil være flere konkurrerende subkulturer i en bedrift. De som jobber på «gulvet» vil ofte ha en motkultur som bestrider ledelsen mål og verdier. Det konkluderes med at en kultur ikke kan styres eller kontrolleres, men at det er i en viss grad mulig å påvirke en kultur.

Utfordringene ved en fragmentert sikkerhetskultur, eller et kulturelt mangfold, er flere. For å kunne utvikle en god og positiv sikkerhetskultur, er det nødvendig at en organisasjonsledelse anerkjenner og utvikler tiltak som vektlegger at det er ulike syn på risiko og sikkerhet. Et viktig punkt er også å legge til rette for kommunikasjon og kunnskapsoverføring mellom ulike arbeidspraksiser og kulturer for å kunne lære av hverandre. Tilbakemelding blir det neste viktige steget. Det må eksistere tilbakemeldingssystemer som bidrar til å dra nytte av kunnskap fra en gitt arbeidspraksis. Dette må ligge til grunn for å kunne utvikle felles normer for sikkerhet som er generelt aksepterte i organisasjoner med et kulturelt mangfold.

Sikkerhetskulturer preges av og har sammenheng med ulike mennesker, sosial bakgrunn, erfaring, nasjonal tilhørighet og lignende. En bevissthet rundt dette er en forutsetning for å kunne endre kulturen og utvikle en sikkerhetsorientert kultur i en organisasjon.

Fryktkultur er et begrep som brukes i organisasjoner hvor læringsbetingelsene innebærer at feedback i hovedsak gis når noe går galt, eller når det forekommer avvik i forhold til standard prosedyrer eller regler. Den ubehagelige følelsen av å være under aversiv kontroll, det vil si risikere irettesettelse for avvik, kan bidra til det flere kaller en fryktkultur (Sandaker, 2014). Fryktkultur kan oppstå i organisasjoner og virksomheter som en konsekvens av lederens hersketeknikk. Piloter og kabinansatte i flere europeiske lavprisselskaper beskriver opplevelsen av fryktkultur på sin arbeidsplass (Sørenes, 2013). Westrum (1993) definerer denne organisasjonskulturen for patologisk, hvor varslere blir svartelistet og budbringere blir «skutt».

3.5 James Reasons sikkerhetskultur

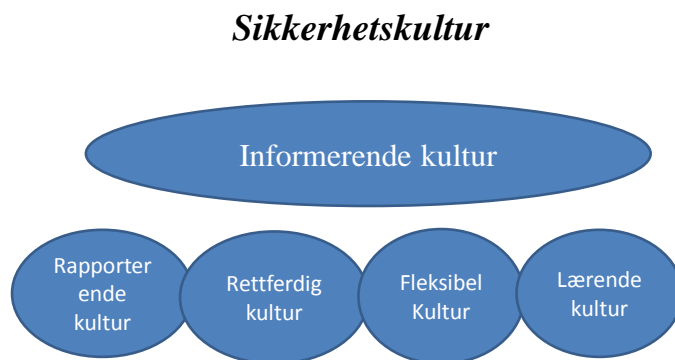
Reason ser på sikkerhetskultur som et ideal som det er vanskelig å oppnå i den virkelige verden, men som er et mål det er verdt å streve etter. Reason (1997) hevder at sikkerhetskultur er noe som gradvis vokser frem ved hjelp av iherdig og pågående bruk av praktiske og jordnære tiltak. Det å dyrke frem en god sikkerhetskultur er en prosess av kollektiv læring, sunne interaktive handlemåter og tankesett hvor sikkerhet blir et naturlig biprodukt.

Den ideelle sikkerhetskultur er en motor som drives fremover mot et mål om maksimum motstandsdyktighet overfor operative farer og utfordringer, uavhengig av personlige ledelseskvaliteter og kommersielle hensyn (Reason, *Achieving a safe culture: theory and practice*, 1998).

Reason hevder at sikkerhetskultur som en del av et større bilde, en hjørnestein i konstruksjon av en High Reliability Organization (HRO). Kjernen i HRO perspektivet ligger i å ha fokus på organisasjonen fremfor på individet. “We cannot change the human condition, but we can change the conditions under which people work” (Reason, 1997).

HRO oppskriften på suksess og lav operasjonell risiko er en ledelse med sikkerhetsfokus, redundans og barrierer i organisasjonen, desentralisert ledelse og læring satt i system (Sagan, 1993). HRO- perspektivet legger vekt på læring i form av kommunikasjon og rapportering, for å spre kunnskap om hendelser og ulykker i organisasjonen. Denne informasjonen er et verdifullt våpen i kampen mot fremtidige hendelser (Rosness, 2002).

Reason (1997) hevder i likhet med forskere i HRO- miljøet, at god sikkerhetskultur er en informerende kultur. Som en del av en informerende kultur presenterer Reason i boken *Managing the Risks of Organizational Accidents*, fire sentrale forutsetninger for å oppnå dette. En ideell sikkerhetskultur er i følge Reason;



Figur 5 Forholdet mellom Reasons kulturtypologier

3.5 1 Informerende kultur.

En informerende kultur i et HRO perspektiv samler informasjon om hendelser og ulykker. Organisasjonen samler og analyserer relevant data og bruker denne informasjonen aktivt i sitt arbeid for å forhindre lignende hendelser. Det sentrale er å opprette og vedlikeholde et sikkerhetsinformasjonssystem som samler informasjon, og som evner å spre denne kunnskapen og lærdommen utover i organisasjonen. En kultur hvor ledere og operatører i en virksomhet har oppdatert kunnskap om tekniske, menneskelige, og organisatoriske faktorer som har betydning for systemets sikkerhet som en helhet, er en informerende kultur.

Informasjonsprosesseringsperspektivet i *Man-Made Disasters* (MMD) i forhold til årsaksforklaringer innen organiserte ulykker, er et begrep og en teori satt frem av Barry Turner i 1978. Essensen i denne teorien er at ulykker inntreffer fordi informasjonsflyten brytes, og at avgjørende informasjon ikke når frem til operatørene i en virksomhet. Dette perspektivet presenterer inkubasjonsmodellen (Turner, 1978). I inkubasjonsperioden, den andre av seks faser, forekommer hendelser som i større eller mindre grad strider mot oppfatningen og forståelsen av verden. Typisk for denne fasen er feiltolkninger, misforståelser og mangelfull kommunikasjon, men uten at det leder til en ulykke. Denne fasen akkumulerer feiltolkninger og bremser informasjonsflyten (Rosness, 2002).

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

3.5.2 Rapporterende kultur.

Reason(1997) hevder det er ledelsen i en bedrift eller organisasjons sitt ansvar å legge opp til en god rapporteringskultur. Det må skapes et klima i organisasjonen som gjør at ansatte tør å rapportere feil og nestenulykker. Viktige forutsetninger for å oppnå dette er ansattes motivasjon til å rapportere, som i stor grad avhenger av at informasjonen blir synliggjort og brukt, og at den ansatte får tilbakemelding om resultatet. Et viktig bidrag i en rapporterende kultur er at ledelsen etablerer en sfære hvor de de ansatte føler seg trygge på å rapportere avvik som går på sikkerheten løs uten at det medfører skyldfølelse. Personellet vet at konfidensialitet er ivarettatt, og at innrapportert informasjon vil bli behandlet deretter. For at man skal ha oversikt over selskapets drift og daglig virke er det nødvendig å få tilbakemeldinger fra de ansatte. Å samle data og informasjon er en nødvendighet for å kunne opprettholde et robust sikkerhetsnivå. Reason hevder det er vanskelig å overtale ansatte til å rapportere kritiske hendelser og nestenulykker, særlig dersom det gjelder en selv. Enkelte frykter sanksjoner i forbindelse med rapportering. I tillegg så er det flere som ikke tar seg tid til, eller ser viktigheten av det. Rapportering oppleves gjerne som synonymt med ekstra arbeid, kostnader og fokus på feil (Reason, 1997). Likevel finnes det flere sikkerhets-rapporteringssystemer. Reason (1997) viser til luftfart, og omtaler to rapporteringssystemer; NASAs Aviation Safety Reporting System (ASRS), og British Airways Safety Information System (BASIS). Disse suksessfulle rapporteringssystemene viser til 5 viktige faktorer som er avgjørende for kvalitet og kvantitet hva angår innrapportering;

- ✓ Garantier mot disiplinære forføyninger, i den grad det er mulig.
- ✓ Anonymisering eller konfidensialitet.
- ✓ Adskillelse fra ledelsesnivå med disiplinærmyndighet og den enheten i organisasjonen som samler og analyserer innrapportert informasjon.
- ✓ Rask, nyttig og tilgjengelig tilbakemelding til rapportør.
- ✓ Enkelt å skrive og sende rapporter.

De tre første punktene ovenfor er designet for å fostre tillit. Den viktigste og mest fundamentale faktoren for et suksessfullt rapporteringssystem, er tillit. En disiplinær reaksjon overfor en rapportør kan underminere tillit, og stoppe flyten av fremtidig innrapportering (O`Leary, 1996).

Et hvert sikkerhets- rapporteringssystem er helt avhengig av villigheten til en deltagende arbeidsstokk, operatørene i «den spisse enden» (Flin, 2008). For å få en god

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

rapporteringskultur på plass er man avhengig av gjensidig tillit. Tillit går to veier, og det staves likt begge veier. Dette bygger bro over til neste komponent som er en rettferdig kultur.

3.5.3 En rettferdig kultur.

En rettferdig kultur innebærer at ledelsen evner å skille mellom hendelser som har oppstått på grunn av uhell og i beste mening, og uønskede episoder som har rot i ondsinnede handlinger og eller dårlige holdninger. En 100 % rettferdig kultur er tilnærmet lik et uopnåelig mål. Likevel er det en ønsket målsetting og målretning i organisasjoner hvor hovedtyngden av de ansatte deler en felles oppfatning av rettferdighet. Reason (1997) hevder at en «No Blame Culture» er verken ønskelig eller oppnåelig. En liten andel av menneskelige handlinger, for eksempel sabotasje og terror, er skjerpene, og krever straff og sanksjoner. Et beskyttende amnesti overfor denne type adferd vil føre til mangel på troverdighet blant de ansatte. Det som trengs er en *rettferdig kultur*, en atmosfære av tillit hvor de ansatte oppmuntres eller belønnes for å innrapportere sikkerhetsrelatert informasjon. Reason (ibid.) understreker viktigheten av å ha et arbeidsmiljø der de ansatte ser verdien av å dele sikkerhetsrelatert informasjon, at ledelsen trekker klare linjer mellom hva som er akseptabel og uakseptabel adferd. De ansatte må ha tillit til at ledelsen behandler rapporter på en rettferdig måte. Med andre ord må organisasjonen kunne skille mellom villede, ondsinnede handlinger, og handlinger utført i god tro. Deretter må de ansatte ha tiltro til at ledelsen kan skille mellom intensjoner, aktive handlinger og konsekvenser. Dette er betydningsfullt fordi gode intensjoner kan, med påfølgende handlinger, forårsake konsekvenser man ikke var i stand til å forutse. Det er også vesentlig at det eksisterer en etablert enighet om hvor skille går mellom akseptabel og uakseptabel adferd.

Et viktig element i forhold til rapportering er tilgjengelig, rask og forståelig tilbakemelding. Tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt er bidragsyttere i en organisasjon med «*a just culture*».

3.5.4 En fleksibel kultur.

Med en fleksibel kultur forstås en kultur som effektivt evner å endre seg i forhold til akutte hendelser. Man desentraliserer lederskapsansvaret til lokale enheter som med

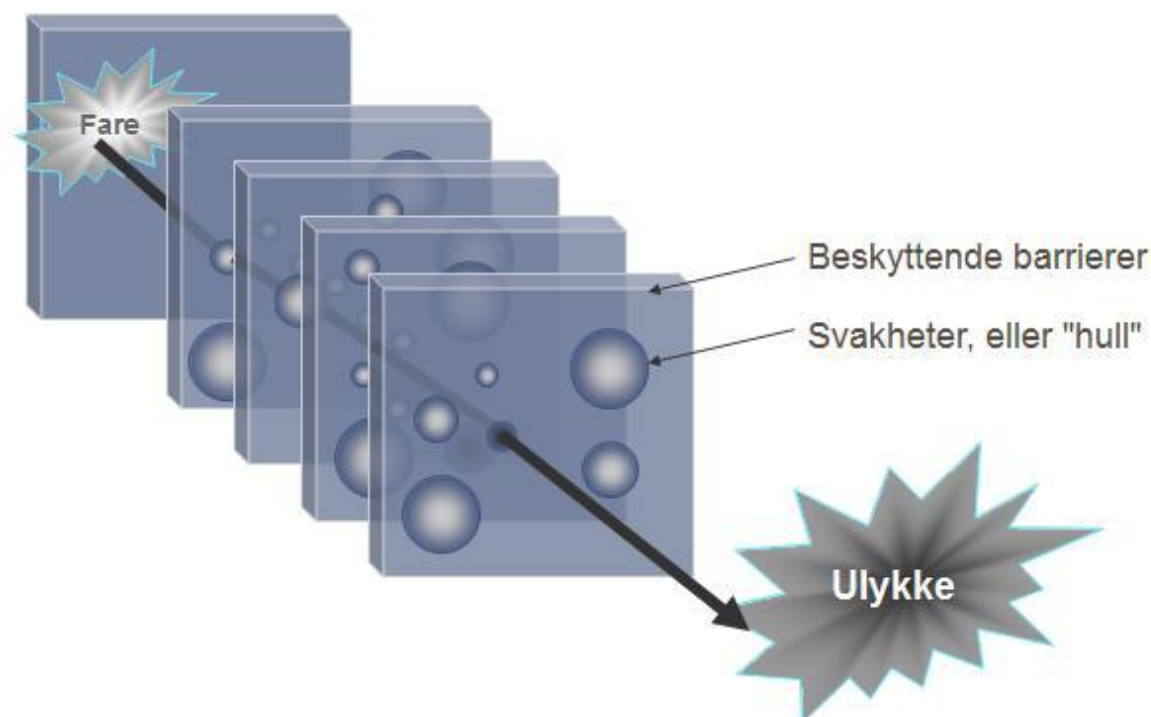
Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

førstehåndsinformasjon, lokalkunnskap og kompetanse løser oppgaven der hvor krisen er. Det fordrer at personellet i «den skarpe enden» (Flin, 2008) innehar nødvendige kvalifikasjoner og at organisasjonen satser på kompetanse, kunnskap og kvalitet blant sitt førstelinjepersonell. Eksempler på dette er operative team i politiet under skarpe oppdrag, flybesetninger i aktiv tjeneste eller helsepersonell under utrykning i forbindelse med redningsoppdrag. En styrke med denne kulturen er at avgjørelser og beslutninger tas av de som ansees som best egnet i skarpe situasjoner. Problemer søkes løst av den eller de som er best kvalifisert til å håndtere det, og det legges vekt på å anerkjenne erfaring, evner og ferdigheter blant de ansatte. Organisasjonen viser fleksibilitet ved at formell rang har mindre betydning, og at den med best kompetanse avgjør handlingen. Reason (ibid) hevder at sikkerhet skapes ved fleksibilitet i akutte hendelser gjennom desentralisering

Organisatorisk fleksibilitet betyr effektivt å kunne tilpasse seg endrede rammevilkår eller forutsetninger. Fleksibilitet er et av elementene som kjennetegner en High Reliability Organization (HRO) (Reason, 1997). Forskerne Todd LaPorte, Karlene Roberts og Gene Rochlin ved Berkeley Universitetet, formet HRO gjennom sine observasjoner og sin rapport fra 1987; «The Self-Designing High-Reliability Organization». Rapporten tar for seg de organisatoriske og operative utfordringene mannskap i den amerikanske marinen om bord på hangarskip. Forskerne konkluderte med at det var en iøynefallende høy grad av personlig og organisatorisk fleksibilitet i et komplekst, teknologisk operativt miljø. «Fleksibiliteten er bemerkelsesverdig effektiv, tatt i betraktning den begrensede plassen personellet på hangarskipdekket har til rådighet» (LaPorte T. R., 1987).

For å ivareta sikkerheten, spesielt i krisesituasjoner, vil det også være nødvendig å utvikle en fleksibel kultur, som er en av de definerte egenskapene ved HRO (Reason, 1997). Dette er egenskaper som forutsetter en disiplinert og hierarkisk organisering av virksomheten.

3.5.5 En lærende kultur.



Figur 6 James Reason Swiss Cheese Model (1997)

Reason(1997) hevder at av de fire hovedelementene innen sikkerhetskultur, så er læringskultur den enkleste å konstruere, men den vanskeligste å sette ut i praksis. Læring innehar elementer som observasjon, refleksjon, kreasjon og iverksetting. De tre første elementene ansees å være mindre krevende. Det er å iverksette, gjøre og teste som byr på problemer og utfordringer. Sentralt i en lærende kultur står det å ha fokus på og et kritisk blikk rettet mot eksisterende praksis i organisasjonen, og om viljen til å iverksette endringer, tiltak og reformer for å opprettholde et høyt sikkerhetsnivå.

«Lærevansker blant barn er tragisk, men de er fatale i organisasjoner. På grunn av dette lever enkelte selskaper og organisasjoner kun halvparten så lenge som et menneske. De fleste er borte før de fyller 40 år»(Senge, 1990).

Det sette læring ut i praksis krever endringsvillighet. Motstand mot ny læring oppleves i enkelte organisasjoner og kan skyldes uenighet hvorvidt endring medfører positive resultater eller ikke.

The Swiss Cheese Model (Reason, 1997) viser til at hendelser og ulykker kan skje når forholdene ligger til rette for det. I denne sammenheng bruker Reason (ibid) begrepene latente

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

og aktive feil. Latent forhold er de bakenforliggende årsakene til en ulykke, og de eksisterer i alle systemer. Latente feil kan være feil nedfelt i organisasjonens prosedyrer, manualverk eller mangelfull trening, mens aktive feil er menneskelig svik, feilhandlinger og regelbrudd.

Eksempelvis gjør flybesetninger gjennomsnittlig 2 feil pr. flygning. (Helmreich, 2003). Mens aktive feil har en tendens til å være knyttet til en bestemt hendelse, kan de samme latente forhold, dersom de forblir uoppdaget, bidra til en rekke forskjellige ulykker. Latente forhold kan øke sannsynligheten for at aktive feil oppstår i de tilfeller hvor forholdene ligger til rette for det.

Læringskultur, sett i forhold til The Swiss Cheese Model, er en kultur der organisasjonen er i stand til å lære av egen feil, trekke riktige konklusjoner, og omsette dette i gode og effektive forebyggende tiltak. En lærende kultur innebærer også en kontinuerlig prosess av forbedringer for å unngå at samme feil eller uønskede hendelser blir gjentatt, altså en organisasjon som hele tiden er villig til å endre seg og forbedre seg. En annet viktig poeng med en læringskultur, er at ny kunnskap blir kommunisert ut i organisasjonen, slik at ansatte kan ta til seg denne lærdommen og unngå å gjøre de samme feilene. *Feil og avvik kan sees på som edelt metal, null verdt når det ligger skjult inne i fjellet, mye verdt når det graves frem, foredles og omsettes.* Også Pidgeon (2000) fremhever verdien av evnen til å lære, og spesielt i forhold til læring av uønskede hendelser som en avgjørende faktor ved god sikkerhetskultur.

Reason (1997) mener at organisasjonen må besitte læringskultur, det vil si villighet, kompetanse og kunnskap til å trekke riktige konklusjoner ut fra eget sikkerhetsinformasjonssystem. Ledelsen må også vise evne og vilje til å implementere reformer og endringer når dette anses som nødvendig. Ved å inneha disse egenskapene vil organisasjonen være i besittelse av en helhetlig sikkerhetskultur.

En god sikkerhetskultur er en kontinuerlig prosess. Som i religion er prosessen mer viktig enn produktet. Belønningen ligger i arbeidet og veien mot målet som alltid vil ligge der fremme (Reason, 1997).

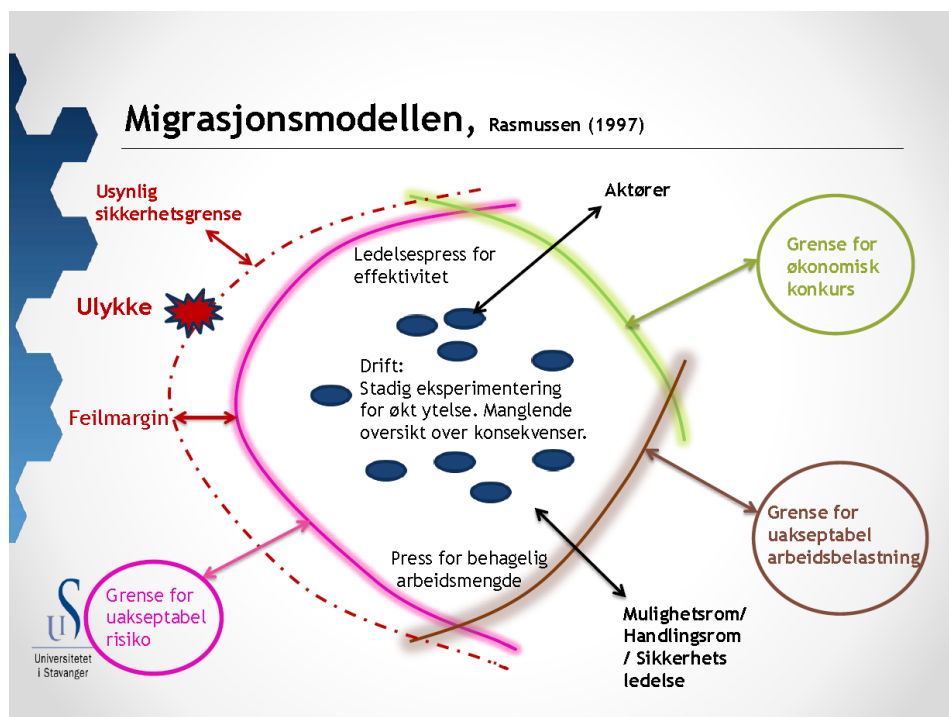
3.6 Oppsummerende betraktning og forskningsspørsmål.

I denne delen av studiet er det teoretiske grunnlaget presentert. Kultur, sikkerhetskultur, frykktkultur og organisasjonskultur vil være en del av fundamentet i undersøkelser som en del

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

det er balanse i forhold mellom kommersielt press og arbeidsbelastning. Men dersom det økonomiske trykket øker, eventuelt sammen med økt arbeidsbelastning, vil presset øke på grensen for uakseptabel risiko, og hendelser eller ulykker vil kunne være et faktum.

Migrasjonsmodellen til Rasmussen illustrerer på en svært god måte de ulike faktorer og barrierer som utfordres i forhold til risiko, marginer og sikkerhetsgrenser.



Figur 8 Migrasjonsmodellen Rasmussen (1997)

Krav om økt profitt, produktivitet og overskudd synes å være blant de største utfordringene for å oppnå høy integritet og sikkerhet i organisasjoner. Bedrifter og virksomheter som gjennomgår endringsprosesser, for eksempel utvidelse, har sjeldent hverken tid eller penger til å investere i nødvendig trening eller opplæring i sikkerhet. I disse organisasjonene går profitt foran sikkerhet (Westrum, 2009).

Et sikkerhetskulturelt paradoks er; Kultur er både en forutsetning for sikre operasjoner og en forutsetning for at en overser inkuberende farer som kan lede til ulykker (Turner, 1978). Alle kan være enige om at det er fordeler ved en positiv og støttende sikkerhetskultur, problemet er å enes om hvordan dette best kan oppnås.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Formålet med studien er å se på sikkerhetskultur blant sivile europeiske piloter gjennom Reasons teoretiske briller. Dette gjøres ved å benytte forskningsspørsmål for å undersøke ulike elementer innen sikkerhetskultur, og for å identifisere ulike utslag innen de sikkerhetskulturelle emnene. Med bakgrunn i studiens formål og de teorier som er lagt til grunn, har jeg utformet følgende forskningsspørsmål;

- ✓ Vil du hevde at en Rapporterende Kultur finnes i din organisasjon?
- ✓ Vil du hevde at en Rettferdig Kultur finnes i din organisasjon?
- ✓ Vil du hevde at en Fleksibel Kultur finnes i din organisasjon?
- ✓ Vil du hevde at en Lærende Kultur finnes i din organisasjon?

4.0 METODE

Studiets metode vil i dette kapitlet presenteres i form av 11 underpunkter. Forskningsdesign presenterer oppgavens metodiske utforming, og strategi og forskningsprosess gir et overordnet innsyn i hvordan studiet er strukturert. Designet er også tenkt at skal flette innsamlet data sammen med forskningsspørsmålene i forrige kapittel. Det foreligger også en tidsmessig oversikt over forskningen og studiet. Formålet med studiet er å se hvordan piloter i cockpit opplever sikkerhetskulturelle endringer i dagens marked og råde konkurranse - situasjonen. I denne delen av studiet vil jeg også sette lys på reliabilitet og validitet, samt at metodiske styrker og svakheter vil bli presentert. Dette er spesielt viktig, da forfatteren selv er ansatt i ett av flyselskapene datainnsamlingen foretas i. Avslutningsvis vil jeg også gjøre noen etiske refleksjoner.

4.1 Forskningsdesign

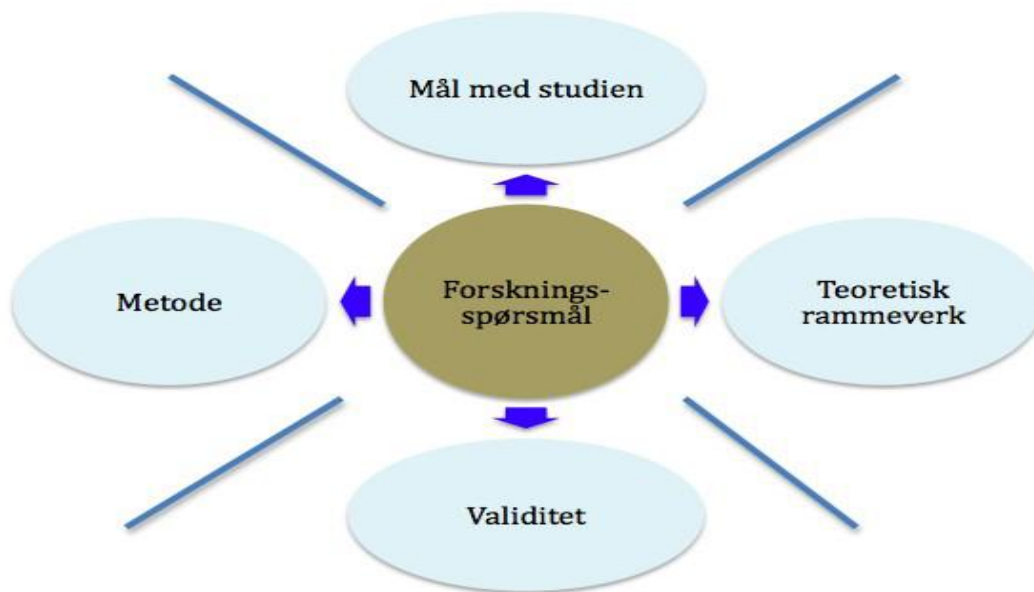
Sikkerhetskulturen blant sivile trafikkflygere til flysikkerheten, og hvilke faktorer som påvirker flysikkerheten i sivil luftfart, er en problemstilling som skaper utgangspunktet for studien. Målet er å finne svar på, gjøre rede for, og gi innsikt i hvordan piloter opplever sikkerhetskulturen i sitt arbeidsmiljø, samt å klargjøre hvorvidt pilotene mener at sikkerheten er ivaretatt i forhold til sine arbeidsvilkår. Problemstillingen krever en metode som presenterer data, og som evner å belyse studiet sett i forhold til dagens arbeidsforhold og flyselskapenes markedssituasjon. Basert på ovenfor nevnte problemstilling, velger jeg å bruke en kvalitativ forskningsdesign i studiet. Denne innfallsvinkelen er en kontrast til en kvantitativ forskningsdesign, hvor data er målbare. Kvantitative metoder gir data som kan uttrykkes i tall eller mengder, og som brukes til å måle variabler ved en undersøkelsesenheter, en sosial gruppe eller prosess. Eksempler på kvantitative metoder er tellinger, undersøkelser og eksperimenter (Blaikie N. , 2009)

Kvalitative metoder fremskaffer ikke empiriske data på samme måte som kvantitative metoder, og er heller ikke mulig å kvantifisere eller måle i tall og verdier. Med andre ord presenteres ikke informasjonen ved hjelp av statistiske metoder man kan beregne sannsynligheten av. Det er derfor ikke mulig å generalisere resultatene de kvalitative

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

metodene gir. Metoden er ideell når målet er å forstå et fenomen, i stede for å måle eller tallfeste det (ibid).

Intensjonen med dette studiet er å besvare forskningsspørsmålene ved hjelp av intervjuer, observasjoner og ved bruk av dokumentanalyse. Ved å bruke en kvalitativ metode kan jeg intervju enkeltindivider og få innsikt, kunnskap og dybdeforståelse om hvordan hver og en opplever sin virkelighet. Det gir unike, verbale fotavtrykk som samlet bidrar til å tegne et bilde av sikkerhetskulturen blant piloter i cockpit.



Figur 9 Krumsvik (2013)

Krumsvik (2013) viser i sin modell forholdet mellom forskningsspørsmålene og målet med studien, teoretisk rammeverk, metode og validitet. Forskningsspørsmålene står sentralt og knytter de øvrige elementene sammen. Modellen viser at det må være tette relasjoner mellom de ulike elementene for å oppnå et godt og solid kvalitativt forskningsdesign.

Et stort pluss ved å bruke en kvalitativ metode er muligheten til dypdykk enkeltvis, og å få frem detaljer, fasetter og nyanser som gir unike innspill til studiet. Resultatet av forskningen vil i stor grad bestemmes av intervjuobjektene, og deres bidrag og virkelighetsoppfatning. Ved å benytte en kvalitativ metode blir intervjueren et kritisk element i datainnsamlingen, i motsetning til ved innsamling av kvantitative data hvor selve instrumentet er den mest kritiske faktoren (Jacobsen, 2005).

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Studiet har en ramme i form av metode og design, men veien til målet settes i hovedsak av informantene, sammen med observasjoner og dokumentanalyse. Forskningsprosessen blir interaktiv, og etter alle solemerker vil det gjøres endringer underveis i problemstilling og intervju spørsmål. En annen fordel ved å benytte kvalitativ metode er den tette relasjonen som oppstår mellom forsker og intervjuindividene. Det gir muligheter til å utdype enkeltområder og å belyse forskningsspørsmålene fra uforutsette vinkler. Den tette relasjonen kan også bli et problem. Forskeren kan påvirke intervjuobjektene og bestemme retning på studiet ved hjelp av ulike teknikker (Handgaard, 2008). Nærheten mellom forsker og intervjuobjektene kan påvirke objektiviteten i studiet, noe som vil kunne sees på som et problem. En annen negativ faktor er i denne sammenheng er forskerens evne til kritisk refleksjon. Personlige bekjenskaper og relasjoner mellom forsker og informanter, samt sterke inntrykk i intervjusammenheng, vil kunne utfordre forskerens evne til å beholde en nøytral rolle (ibid). En objektiv fremstilling vil i så fall vanskelig gjøres dersom konseptet er tenkt å skulle presentere en balansert fremstilling av problemstillingen.

Målet med den kvantitative metoden er å skaffe nøyaktig og pålitelig informasjon om en problemstilling. Datainnsamling foretas ved hjelp av intervjuer, dokumenter og deltagende observasjoner som bearbeides, organiseres og fortolkes. Metoden er krevende, og det vil gå med mye tid til forberedelser, gjennomføring og etterarbeid i forbindelse med en hel rekke intervjuer. På grunn av nærheten til det som studeres, vil det kunne oppstå sosiale fenomener i de lokale intervjusituasjonene. Det vil også være usikkerhetsmomenter rundt tolkning av den totale datainnsamlingen, og om forskningen gir et entydig resultat (Kvale S. B., 2009).

4.2 Forskningsstrategi.

Som strategi, eller overordnet plan, er design valgt for å vise hvordan problemstillingen besvares i studien, og hvordan prosjektet skal gjennomføres. Det finnes en rekke alternativer hva design angår, samt kombinasjoner av disse. Blaikie (2010) hevder det finner fire ulike former for design innen forskningsstrategier; Induktivt design, deduktivt design, retroduktivt design og abduktivt design. Uansett valg av strategi vil man møte på mangler, begrensninger og svake sider, og det er essensielt at forskeren gjør en vurdering rundt dette i forkant av studien.

Studien har et abduktivt design, som har som målsetting å få frem meninger og tanker som ligger til grunn for menneskers adferd og handlinger (ibid). Blaikie (2010) hevder at målet

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

med et abduktivt design som forskningsstrategi, er å tegne og forstå et bilde av sosiale aktørers meninger og motiver.

Bruk av abduksjon blir en blanding av induksjon og deduksjon. Studien har et intensivt opplegg og går i dybden med få enheter. Forskeren har også en nærhet til fenomenet som studeres, noe som gjør at studiet faller inn under kategorien induktivt design. Teorien har lagt premissene for studiet, og forskningsspørsmålene er laget ut i fra teorien og formulert på grunnlag problemstillingen. Dette gjør at forskningen har elementer som kvalifiserer til en deduktiv design (ibid). Studiet vil også styrke antagelser på området hvor det finnes mye forhåndskunnskap, uten at forskningen er hypotesetestende.

Ved bruk av abduksjon gir forskningen i studien rom for å hente elementer fra både induktivt og deduktivt design. Strategien gir forskeren mulighet til å gå inn i informantenes verden, lytte til tanker, meninger og opplevelser, og få en nær og unik forståelse av, og innsikt i, deres hverdag, både enkeltvis og samlet. Deretter består studien i å samordne og strukturere innsamlet data, empiri og intervjuer til en samfunnsvitenskaplig og sikkerhetskulturell diskurs (Blaikie, 2010).

4.3 Forskningsprosessen.

Tematikken og interessen rundt sikkerhetskultur blant piloter innen sivil luftfart er høyaktuell innen, men også utenfor bransjen. For å illustrere den generelle, allmenne interessen, vises det til forsiden i tabloidavisene som tapseteres med skandalestoff når piloter er involvert. Med utgangspunkt i nærhet til fagfeltet falt det naturlig å velge sikkerhet og sikkerhetskultur som tema for studiet. Valg av teori med HRO (High Reliability Organization) og James Reason's syn på sikkerhetskultur utkrystalliserte seg tidlig under studiene ved UiS.

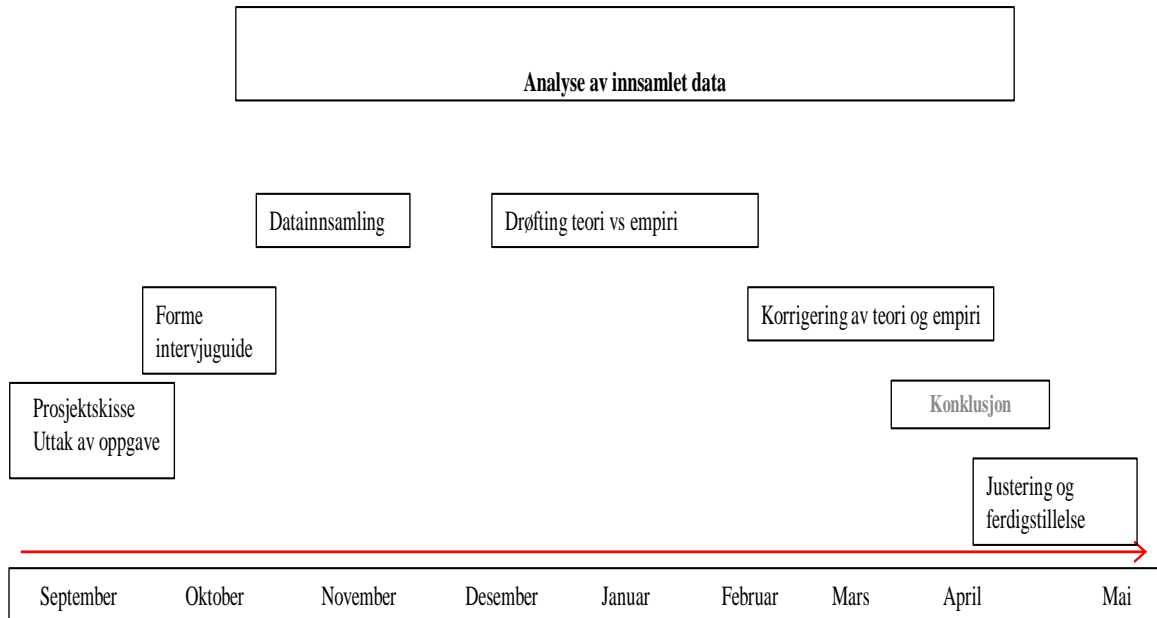
Våren 2015 presenterte universitetet i Gent, Belgia en kvantitativ undersøkelse blant mer enn 6000 piloter i Europa. Undersøkelsen tar for seg hvilke arbeidsforhold pilotene jobber under, og setter søkelys på utviklingen og arbeidsmarkedet for besetningsmedlemmer i europeisk luftfart. Undersøkelsen er finansiert av EU kommisjonen. Rapporten er relevant i forhold til studiet om sikkerhetskultur, og brukes som dokumentasjonsgrunnlag i empirien.

Dokumentanalyse vil bli nærmere omhandlet under pkt. 4.5.

Forskningsspørsmålene har grunnlag i teorien om sikkerhetskultur, og danner basis for spørsmålene i intervjuguiden som omtales i vedlegg A. Ut i fra problemstillingen er det også formet ulike spørsmål som stilles i forbindelse med intervjuene.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Nedenfor presenteres en tabell som viser tidsmessig fremstilling av forskningsprosessen.



Figur 10 Studiens fremdriftsplan

Fremdriftsplanen er lagt opp som en flygning, fra avgang til landing. Avgangen er sentral slik at kursen blir korrekt. En viktig oppgave underveis blir å beholde oversikten, samt å justere og korrigere kursen mot målet. Et viktig og krevende element blir landingen. Den må planlegges nøye slik at antall overraskelser blir på et minimum, alle elementene er inkludert og satt i riktig rekkefølge, og at prosjektet klareres inn for en sikker landing i henhold til målsettingen.

4.4 Datainnsamling

Datainnsamlingen er fundamentert på informasjon hentet inn fra personlige intervjuer, skriftlige rapporter og observasjoner, og kan da defineres som metodisk triangulering (Ellefsen 1998). Triangulering er benyttet for best mulig å presentere studien, og belyse de ulike fasetter ved sikkerhetskulturens endringer blant piloter i cockpit.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Innsamling av data i forbindelse med intervjuene har blitt gjort på nøytral mark. Hensikten med dette er at respondentene skulle oppleve en trygghet og forvissning om at ingen overordnede eller kollegaer skulle stille spørsmål om intervjuene i etterkant.

Under studiet har jeg vært min posisjon og stilling bevisst, og forsøkt å være nøytral og iakttagende som forsker i forbindelse med prosessen frem mot målet. Jeg har selv valgt tema i studiet, og uhindret og upåvirket forsket innen sikkerhetskultur blant pilotene på en selvstendig måte.

4.5 Dokumentanalyse

Studiens dokumentanalyse er av kvalitativ art. En kvalitativ dokumentanalyse har som intensjon å gi innsikt i hva forskjellige rapporter, skriv og dokumenter sier som kan belyse problemstillingen i oppgaven. Dette kan eksempelvis være holdninger, verdier eller synspunkter (Grønmo, 2004). En hel rekke dokumenter er lagt til grunn som analyse i forbindelse med studiet. Dokumentene er i form av rapporter, tidsskriftsartikler, forskningsmateriale og lignende. Informasjon fra de ulike grunnlagene settes sammen for å bidra til innsikt og bedre forståelse for hva som påvirker og forårsaker dreining av sikkerhetskulturen blant pilotene. Den viktigste informasjonen har kommet fra respondentene i intervjusammenheng, og sammen med skrevne kilder og observasjon har dette dannet grunnlaget for dokumentanalysen i studien. Som forsker i denne sammenheng har jeg fått bedre forståelse og innsikt i tematikken, som igjen har gitt meg bedre forutsetninger for å finne svar på forskningsspørsmålene og besvare problemstillingen.

4.6 Observasjon

Som en del av metodisk triangulering er observasjon valgt for å få frem informasjon som kan være vanskelig å vise til ved bruk av intervjuer og innsyn i rapporter. Observasjonsstudier omfatter både deltagende og ikke-deltagende observasjon. (Fangen, 2004). Deltagende observasjon er mer eller mindre synonymt med feltarbeid, hvor prinsippet er bygget på at forskeren på samme tid skal både delta og observere. En fordel ved bruk av denne teknikken, er at man som forsker kommer nært inn på sine informanter. Samtidig kan det være et tve-

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

egget sverd at man får god kontakt og tilgang til informasjon som eller ikke hadde fått innsikt i, samtidig som forskerens nøytralitet vil kunne utfordres i en slik setting. Problematikken rundt sammenblanding av forsker-informant relasjonen er viktig å avtale og avklare i forkant av publisering og offentliggjøring.

Skjult observasjon er observasjonsstudier hvor forskeren ikke er åpen og ærlig om sin rolle, og heller ikke forteller om hensikten med studien (ibid). Denne teknikken kan benyttes i miljøer hvor det er vanskelig eller bortimot umulig å få innpass. En rolle som infiltratør kan være både krevende, utfordrende og farlig, avhengig av hvilke miljøer man søker å hente informasjon fra.

Begge disse teknikkene byr på etiske utfordringer, noe som vil utdypes under etiske refleksjoner i studien.

Semistrukturert intervju

Målet med semistrukturerte intervjuer er å innhente beskrivelser av den verden informantene lever i, relatert til, og med henblikk på, tolkninger av informasjon fra respondentene (Kvale,2006). Teknikken med bruk av semistrukturerte intervjuer, hvor spørsmålsformuleringen ikke er nøyaktig formulert, egner seg godt når ønsket er å forstå hvordan mennesker oppfatter fenomener i sin opplevde virkelighet. Intervjuguiden vil i denne type intervjuer være en ramme, hvor informantene utbroderer rammens innhold. Som forsker følger man opp informantens uttalelser, og følger opp med utfyllende spørsmål (ibid).

Respondentenes uttalelser danner hovedgrunnlaget for empiri i denne studien.

Intervjuteknikken gjør det mulig å ta pulsen på kulturen i organisasjonen, og gir et dypere innblikk i hvordan hvert enkelt individ opplever sin organisasjon, sett fra innsiden.

Betegnelsen *respondenter* brukes når det refereres til intervjuobjekter (Grønmo, 2004). En annen vanlig betegnelse som brukes er informanter. I denne studien brukes begrepene om hverandre, kun for å variere språkbruken, uten dypere årsak.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Intervjuguiden

Intervjuguiden ble utformet og utarbeidet med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og problemstillingen. Etter første intervju ble guiden noe endret, hvor personinformasjon ble adskilt fra selve intervjuguiden. Deretter ble informantene oppdelt i tre grupper med bakgrunn i sitt respektive flyselskap. Så ble respondentene inndelt i gruppe A, B og C, med nummerering fra en til fem. Denne teknikken gav mulighet for å anonymisere respondentene, slik at enkeltindividet ble i større grad beskyttet fra gjenkjenning. Flere av informantene viste en klar skepsis til å bli intervjuet, og ytret ønske om anonymitet om sin egen person. Flyselskapene blir i studien omtalt som henholdsvis SAS, Norwegian og Ryanair, men enkeltindividene tildekkes i studien for å verne deres identitet. Forståelig nok kan det oppleves noe diffus og utydelig presentasjon av empiri, men dette er gjort for å maskere respondentene. Personvernombudet for forskning har også krav om at ingen enkeltpersoner skal kunne gjenkjennes.

I tillegg til intervjuguiden fikk informantene i forkant av intervjuet overlevert et «*Informasjonsbrev vedrørende intervju om sikkerhetskultur blant piloter i sivil luftfart*». Brevet er tredelt og sier innledningsvis noe om forskeren, om bakgrunn og om forskerens kjennskap til luftfart som bransje. Deretter forklares bakgrunnen for studiet og forskerens tilknytning til Universitetet i Stavanger. Avslutningsvis forklares hvordan intervjuet er tenkt gjennomført, om informantens rettigheter og opsjoner, og hvem respondentene kan kontakt dersom det skulle være spørsmål eller uklarheter i etterkant.

Intervjuguiden fungerer som en skisse i forbindelse med gjennomføring av intervjuer (Krumsvik, 2013). Guiden ble fulgt, og i tillegg førte informantenes svar til tilleggsspørsmål ut over det som var beskrevet i guiden.

Intervjuene ble gjort etter samme intervjuguide og respondentene ble gjort kjent med samtykkeerklæringen før oppstart av intervjuene. Det ble opplyst at dataene ville bli behandlet anonymt, og at noen sitater kunne bli gjengitt i oppgaven.

Personlig informasjon om informantene er adskilt fra intervjuguiden som et eget bilag. Dette er gjort for å sikre at anonymiteten ivaretas og for å ivareta et skille mellom sak og person. Både informasjonsbrevet og intervjuguiden følger som vedlegg til studien.

4.7 Informantene

Totalt femten informanter stilte til intervju, fem fra hvert flyselskap. Antall informanter som deltagere i studien ble vurdert på forhånd, og kan forståelig nok være gjenstand for diskusjon. Blir antall intervjuer for stort, kan analysen lett bli sett på som overfladisk, og dermed mister et kvalitativt forskningsprosjekt noe av det som gjør det til noe annet enn en kjapp journalists jobb eller en kvantitativ meningsmåling (Repestad, 1998). Utgangspunktet var en jevn og balansert fordeling av kapteiner og styrmenn som respondenter, noe som viste seg å være en stor utfordring. For det er en kabal å legge for å finne tid og sted til intervjuer, både for forsker og respondent. For det andre viste det seg at flere av de spurte *ikke* ønsket å bli intervjuet. Detaljer rundt dette vil bli presentert og spesifisert senere i studien. Informantene ble til dels valgt ut ved hjelp av *the snowball sampling effect*, hvor man ved hjelp av kjennskap og bekjentskap finner frem til respondentene (Johannsesen, 2005). Informantene ble også valgt ut fra sin tilhørighet til et flyselskap som opererer i samme geografiske område, tilnærmet likt rutenett og bruk av samme flytype. Alle pilotene snakker skandinavisk, har samme kulturelle bakgrunn og opprinnelse, og har arbeidssted på baser innen Skandinavia.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

OVERSIKT OVER INFORMANTENE

Respondent	Stilling	Selskapstilhørighet
A 1	Kaptein	SAS
A 2	Kaptein	SAS
A 3	Styrmann	SAS
A 4	Styrmann	SAS
A 5		SAS
B 1	Kaptein	Norwegian
B 2	Kaptein	Norwegian
B 3	Kaptein	Norwegian
B 4	Styrmann	Norwegian
B 5	Kaptein	Norwegian
C 1	Styrmann	Ryanair
C 2	Styrmann	Ryanair
C 3	Styrmann	Ryanair
C 4	Styrmann	Ryanair
C 5	Styrmann	Ryanair

Tabell 1 Oversikt over informantene

Informantene II

Det å få intervju med alle informantene på plass har vært en svært tidkrevende, omfattende, utfordrende og frustrerende prosess. Dette har vært alt annet enn å gå ned igjennom korridorene, banke på dørene og avtale intervjuer mellom kl. 0900 og 1600. Piloter jobber på alle ukedager, ut i fra ulike baser til alle døgnets tider. Med hele Europa som arbeidsfelt er mange piloter ute på reisefot i fem dager, før de har et kortstopp på Gardermoen og pendler hjem til sine bosteder, spredt rundt over hele Skandinavia. Flere måneder har gått med til å finne tid og sted for avtale om intervju, med andre ord, en tidkrevende prosess. Det har vært et omfattende puslespill med mange utfordringer og uforutsette hindringer. Avtaler har blitt gjort, men når tiden har nærmet seg, har respondenter stilnet, eller via SMS trukket seg med kalde føtter. Det og ikke få alle pilotene i tale, få innsikt i deres tanker, valg og bekymringer har vært en frustrerende prosess.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Det er kulturelle likheter intern i de tre forskjellige flyselskapene. Det er også kulturelle ulikheter mellom de tre selskapene. Men, det finnes også flere likheter på kryss av de ulike organisasjonene. Detaljer og et dypere sikkerhetskulturelt dykk vil jeg presentere under drøfting av studiet.

4.8 Dataanalyse og behandling

I tråd med informasjonsbrevet i forkant av intervjuet, ble intervjuene tatt opp på bånd. Dette ble gjort for å sikre at informasjonen som kom frem under intervjuene, ble korrekt gjengitt i studien. Intervjuene tok mellom 45 og 90 minutter. Av totalt femten intervjuer var det seks piloter som ytret ønske om at opptak av samtalen ikke ble gjort. Her var det klare utslag i forhold til selskaps- eller organisasjonstilhørighet, noe som vil fremkomme under drøftingen i studiet. Forklaringen som ble gitt var frykten for at opptakene skulle bli brukt mot dem ved en senere anledning, til tross for garanti om full anonymitet. Deler av samtaleene ble også overført inn i studien som sitater. Etter hvert enkelt intervju ble data transkribert. Informasjonen ble sammenfattet basert på båndopptak og notater, og skrevet ned i forbindelse med intervjuet. Fordelen med transkribering er at data blir samlet og komprimert. Ulempen er at nyanser i språkbruk, ord, vendinger og kroppsspråk ikke kommer frem. Krumsvik (2013) forklarer at noe av kritikken mot transkriberingen nettopp er bortfall av disse nyansene.

I noen av intervjuene presiserte informanten at enkelte utsagn ikke måtte siteres i studien. Forklaringen var ønsket om ikke å bli gjenkjent, og at informasjon gitt under intervjuet ikke skulle kunne spores tilbake til informanten. Etterarbeidet med gjennomgang av datamaterialet fra intervjuene var en lang og tidkrevende prosess. Båndopptak ble lyttet til og notater ble renskrevet. Innsamlet informasjon katalogisert relatert til problemstilling og de ulike forskningsspørsmålene. Deretter ble data kategorisert i tre deler avhengig av organisasjonstilhørighet, men også sett opp mot og i forhold til de tre flyselskaperens likheter og ulikheter.

Ringdal (2007) hevder at det finnes ingen standardiserte teknikker for behandling og analyse av data som er innsamlet ved bruk av kvalitative metoder. Intensjonen i studien har vært å presentere egen forskning basert på funn, empiri og egne observasjoner. Innsamlet data ble, etter transkribering overført til empirikapitlet.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Alle notater og lydopptak/ båndopptak i forbindelse med intervjuene vil bli slettet og makulert etter at studien er avsluttet.

4.9 Reliabilitet og Validitet

Reliabilitet eller pålitelighet, og validitet eller gyldighet, er sentrale deler av fundamentet i et forskningsprosjekt. Reliabilitet og validitet er indikatorer på gode forskningsprosesser. Dersom et studium ikke oppnår reliabilitet og validitet blir resultatene og argumentene meningsløse, fordi de er preget av tilfeldigheter. Målet er på en ærlig og troverdig måte, å finne svaret på svaret på problemstillingen ved hjelp av data og innsamlet empiri, sett i lys av Reasons teori. I denne delen av studiet sees det på intern og ekstern reliabilitet, og intern og ekstern validitet.

Reliabilitet

Jakobsen(2005) hevder at reliabilitet betyr pålitelighet, og at metodevalg kan påvirke resultatet av studien. Avhengig av forskerens innfallsvinkel og eventuelle manglende nøytralitet, vil informantens svar kunne bli påvirket og dermed svekke reliabiliteten i studien.

Intern reliabilitet forklares med hvorvidt funn i forskningsprosjektet lar seg kopiere eller reproducere under identiske forhold (Kvale, 1996). En utfordring i forhold til å etterprøve dette i studien er dynamikken i luftfarten, og stadig endringer i rammevilkår og forutsetninger for pilotene.

Ekstern reliabilitet forklares med hvorvidt resultatene i studien lar seg etterprøve av andre utenforstående og frittstående forskere (Kvale, 1996). Et krevende element ved kvalitativ forskning er at de nøyaktig samme resultatene er vanskelig å gjenskape eller reproducere i sin helhet.

Som forsker har konseptet vært å være et instrument i prosessen rundt bearbeidelsen av innsamlet datamateriale. Inn i denne prosessen har man som forsker en ryggsekk fylt med historie og erfaringsbakgrunn, som legger til grunn en forutsetning for å kunne forstå problematikken rundt sikkerhetskultur blant piloter i sivil luftfart. Studien kan være farget av egen forståelse av respondentenes fortolkninger. Intensjonen har vært å være nøytral som forsker, men studien kan være påvirket av teoretisk bakgrunn, operativ erfaring og dokumentanalyser i forskningsprosessen.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Under de semistrukturerte intervjuene oppsto det også en nærhet mellom forsker og informant. Det kan ha påvirket svarene fra respondentene. Likevel uttalte informantene seg fritt og villig, uten at intervjuer satt igjen med inntrykk av at informasjon ble utelatt eller undertrykt med viten og vilje. Flere av respondentene så ut til å sette pris på å få frem sine synspunkter på deres opplevelser av sikkerhetskulturen i de ulike flyselskapene. Ikke alle forespurte kandidater ønsket å stille til intervju, og det var klare utslag avhengig av selskaps- og organisasjonstilhørighet. Dette vil bli spesifisert under drøftingen.

Intern reliabilitet dreier seg blant annet om hvordan innsamlet datamateriale er systematisert, og prosessen der man søker etter tendenser og svar. I studien har alle intervjuguiden og intervjuer blitt laget og gjennomført av forskeren, noe som styrker reliabiliteten. Resultatene fra intervjuene har blitt behandlet manuelt, men måten intervjuene og transkriberingen har blitt utført på kan ha svekket reliabiliteten. Det faktum at intervjuer og flere av respondentene er kollegaer, samt at forskeren og alle informantene er piloter, kan forårsake at lyssettingen i studien er annerledes enn om forskeren hadde vært utenforstående. Det finnes styrker og svakheter ved alle sider når reliabilitet diskuteres i en kvalitativ forskning (Ringdal, 2007).

Denzin(1978) hevder at like funn fra ulike intervjuer, samt det å bruke ulike forskningsmetoder, øker reliabiliteten. For å oppnå en høy grad av reliabilitet, ble det i studien brukt intervjuer og observasjon som forskningsmetode. Ved å intervju fem kandidater i hvert av de tre selskapene, får man et dypere inntrykk fra alle informantene, samt opplevelser og inntrykk sett fra flere vinkler. Samtidig viser studien sammenfallende resultater intern i de tre flyselskapene, men også likheter og ulikheter på kryss av selskapene.

Informantenes reliabilitet knytter seg til deres evne, vilje og ikke minst frivillighet til å delta i studien. Forskeren har selv tatt kontakt med respondentene, og oppnådd svært ulike svar fra de ulike kandidatene, igjen avhengig av selskapstilhørighet. Samtlige respondenter som har stilt til intervju, har åpenhjertig og velvillig delt sin kunnskap, sine inntrykk og opplevelser med forskeren. Underveis i intervjuer og observasjon har det blitt fulgt opp med tilleggsspørsmål, for å forsikre om at forskerens forståelse var i tråd med informantens opplevelse. I etterkant av intervjuene har det ikke kommet kommentarer, innsigelser eller ønske fra respondentene om å endre på de uttalelser som ble gitt i intervjusammenheng.

For at studien skal gi et bedre innblikk i, og på en bedre måte gi grunnlag for å kunne vurdere konklusjoner og resultater, presenteres direkte sitater fra respondentene flere steder i drøftingskapittelet (Yin, 2009). Dette er også en teknikk som benyttes i rapporten «Atypical

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Employment in Aviation» fra Universitetet i Gent, som danner en del av empirien. Dette presenteres i neste kapittel.

Validitet

Validitet er synonymt med gyldighet, og kan deles inn i intern og ekstern validitet.

Kvale(1996) hevder at validitet handler om forskerens evner til å stille de riktige spørsmålene, og resultatet i form av studien gjenspeiler det faktum at studien finner svar på de spørsmål som er reist.

Intern validitet forteller i hvor stor grad de funn som er gjort i studien samsvarer med virkeligheten. Resultatet bør vise at respondentene kjenner seg igjen i de funn som presenteres i studien (Krumsvik, 2013). I form av observasjon og med kjennskap og kunnskap i bransjen, mener forskeren at det er en klar sammenheng mellom respondentene og deres kontekst, og de funn som foreligger ved analyse av innsamlet data. Dette mener forskeren styrker den interne validiteten.

Ekstern validitet handler om hvorvidt oppgavens funn er generaliserbare (Krumsvik, 2013). Kan resultatene fra denne studien overføres til andre studier i andre sammenhenger? Dette forskningsprosjektet har tatt utgangspunkt i sikkerhetskulturen blant Boeing 737 piloter innenfor et begrenset område, globalt sett. Luftfart er internasjonalt regulert, og flere parallelle retningslinjer også i andre verdensdeler og på andre kontinent. Med det tatt i betraktning, hevder forskeren at muligheten for ekstern validitet styrkes.

4.10 Metodiske styrker og svakheter

Tilgang til respondenter og informanter skapte større utfordringer enn forventet på forhånd. I alle selskapene opplevde forskeren at respondenter valgte å takke nei til å stille på intervju, eller unngikk å svare forespørsler via telefon, telefonsvarer, SMS eller Facebook. I ett selskap valgte en pilot å takke nei, i det andre takket fem forespurte piloter nei til å delta, og i det tredje og siste flyselskapet valgte hele 53(!) piloter og ikke stille til intervju. På den skandinaviske basen i dette selskapet jobber det 54 piloter, så ønsket om, og villigheten til å stille på intervju i forbindelse med studiet var tilnærmet lik 0. I sistnevnte selskap var eneste mulighet for å få innsikt i pilotenes sikkerhetskultur, å intervju besetningsmedlemmer som hadde flere års erfaring fra, men som hadde sluttet i flyselskapet. Det er å betrakte som

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

oppsiktsvekkende, men like fullt en metodisk svakhet. Selv om samtlige piloter i ovenfor nevnte flyselskap hadde relativt nylig sluttet, dvs. innenfor en to-års periode, hadde det vært optimalt om alle de intervjuede pilotene fortsatt hadde vært tilknyttet sine respektive flyselskaper.

Alle intervjuene ble utført ved personlig fremmøte, men to ble komplettert via mail, da begge respondentene hadde bosatt seg i Sverige. I intervjusammenheng ble en pilot ble valgt erstattet med en annen pilot, da vedkommende var nyansatt, og hadde ingen operativ erfaring i flyselskapet. Noe av verdien med intervjuet ligger i å hente frem erfaringer og opplevelser vedrørende sikkerhetskultur fra det operative livet i cockpit blant pilotene.

I studien er det forsøkt å oppnå en høy grad av validitet, slik at innsamlet data bidrar til funn som er relevant for, og gir svar på problemstillingen i forskningen. Validiteten avhenger i stor grad av både empiri og teoretisk vurdering (Ringdal, 2007).

Som en kvalitativ styrke er overlappende metoder som intervjuer, observasjoner og feltarbeid, såkalt triangulering, metodisk forsterkende (Haukelid, 2001). Ved å bruke flere analytiske tilnærminger kan man styrke validiteten, og triangulering som er benyttet i denne studien kan sees på som en metodisk styrke i forskningsprosessen.

4.11 Etske refleksjoner

Det å forske i eget fagfelt, kan sees på som bruk av tveegget sverd. Å inneha kunnskap, informasjon og forståelse av luftfartsbransjen generelt, og flyselskapene spesielt, er å anse som en fordel når man studerer sikkerhetskultur. En ulempe derimot, kan det være at man ansees å ha tilhørighet til en spesifikk organisasjon, og dermed mister sin status som nøytral forsker. Som forsker i denne studien har forfatteren forsøkt å presentere et bilde av sikkerhetskulturen er blant pilotene i tre forskjellige flyselskaper, samt å ta pulsen på hvordan respondentene opplever kulturen i cockpit i sine respektive organisasjoner.

Forskningsetiske retningslinjer

De nasjonale forskningsetiske komiteene (NFK)⁸, opplyser at de forskningsetiske retningslinjer omhandler krav til redelighet, upartiskhet og åpenhet for egen feilbarlighet.

⁸ Etikkom.no

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Jacobsen (2005) hevder at der er tre grunnleggende krav til forskningsetikk; Informert samtykke, krav til privatliv/anonymitet, og krav til korrekt presentasjon av data.

I forbindelse med studiet har min oppgave som forsker vært å presentere ny og bedre innsikt i, og kunnskap om studiens problemstilling. Dette er forsøkt oppnådd ved å forske frem resultater ved hjelp av tidligere utviklet teori og studiens egne funn. Andre kilders har også vært verdifulle for arbeidet. Kildene som er benyttet i forbindelse med forskningen er referert til i litteraturlisten slik at referansene kan etterprøves.

Samtykke og konfidensialitet

I forbindelse med, og i forkant av intervjuene fikk respondentene presentert ett informasjonsbrev vedrørende intervjuet, og ett brev som grunnlag for selve intervjuguiden. Informasjonsbrevet var tredelt, og opplyste om forfatterens bakgrunn, masterstudiet i Stavanger, og om intervjuet generelt. Brevet inneholdt også kontaktinformasjon for både forsker og veileder. Grunnlagsbrevet til intervjuguiden ga detaljer om grunnlaget for intervjuet, hvilke flyselskaper og organisasjoner som deltok, og hvordan anonymiteten ble ivaretatt.

I forkant av samtlige intervjuer ble det satt av tid til å informere om målet med studiet, om konfidensialitet, og om hvordan informasjon ville bli ivaretatt og presentert. Både skriftlig og muntlig fikk respondentene anledning til å trekke seg uten å måtte forklare eller begrunne sitt valg. Informantene fikk også presentert de ulike barrierene som forskeren hadde konstruert for å sikre respondentenes anonymitet. Navn og alder ble ikke registret under intervjuet, samt at respondentene ble adskilt ved bruk av bokstav og tallkoder for å høyne trygghet- og sikkerhetsnivået.

Lydopptak ved hjelp av Iphone ble benyttet under 9 av 15 intervjuer. Samtlige respondenter fikk både skriftlig og muntlig informasjon om hensikten med lydopptaket, om verdien av alle poeng og detaljer i opptaket, og om sletting av lydopptaket når studiet er avsluttet. Seks respondenter ytret ønske om å slippe lydopptak, noe som ble respektert og tatt hensyn til.

I tillegg til lydopptak ble det gjort sitater i forbindelse med intervjuene. Sitatene ble benyttet for å sikre riktig presentasjon av informasjon, og for i størst mulig grad kunne bringe frem presise data.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Det å være upartisk har hatt høy prioritet for forskeren i forbindelse med studiet. Intensjonen har hele tiden vært å presentere riktige og troverdige data om pilotenes sikkerhetskultur. Dette gjelder også forskerens intensjon om å fremme respondentenes opplevelser, holdninger og synspunkter så korrekt og ufiltrert som mulig.

De metodiske valg i studien er nå presentert. Det er gjort rede for forskningsvalg og metodevalg sett i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål. Det neste kapittelet vil presentere studiens innsamlede data.

5.0 EMPIRI

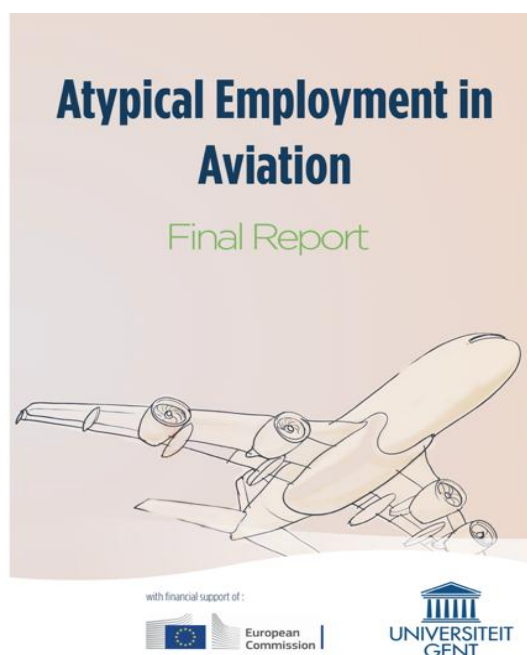
5.1 Rapport fra Universitetet i Gent; *Atypical Employment in Aviation*

5.1.1 Bakgrunn

I dette kapitlet presenteres studiens empiriske materiale; Rapporten « *Atypical Employment in Aviation* » fra universitet i Gent, Belgia, og deretter kvalitative dybdeintervjuer og observasjoner presenteres som bidrag for å kunne besvare problemstillingen. Rapporten fra universitetet i Gent fremmes med struktur, innhold, modeller og sitater, men ikke i sin helhet. Essensen i forhold problemstilling og forskningsspørsmål trekkes ut, for å gi et fundament og oppklarende bilde i forhold til hva som står sentralt i studien.

Sitatene i denne delen av studiet er markert i *uthevet og kursiv skrift*, og er hentet fra kommentarer respondentene har gitt i forbindelse med intervjuene.

Figur 11 « Atypical Employment in Aviation » Universitet i Gent, Belgia.



Frigjøringen av de kommersielle kreftene inne luftfartsindustrien, har medført økt konkurranse. Dette har igjen ført til økende fleksibilitet, og et stort utbud av ansettelsesforhold og kontrakter som avviker fra mer tradisjonelle vilkår med faste ansettelser. Endringene medfører utfordringer i forhold til arbeidsvilkår, rettigheter og beskyttelse som personellet har, eller har hatt innen luftfartsindustrien.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Rapporten viser til at det tidligere har blitt utført studier som har sett på de økonomiske utslagene i forholdet mellom fast ansatte og kontrakts- ansatte besetningsmedlemmer, men at det har vært forsket lite på arbeidsforholdene til besetningsmedlemmer i dagens sivile luftfart. Av den grunn har European Cockpit Association (ECA), the Association of European Airlines (AEA), European Transport Workers` Association (ETF), ved hjelp av Universitet i Gent, Belgia, gjennomført en studie om atypiske ansettelsesforhold blant besetningsmedlemmer i sivil luftfart. Intensjonen med studien er ved hjelp av objektive data, å gi innsikt i og forståelse av hvilken effekt de nye ansettelsesforholdene og formene gir inne europeisk luftfart. Videre avdekker rapporten misbruk av, og identifiserer subjektive og objektive årsaker som motiverer flyselskap og besetningsmedlemmer til å velge å benytte seg av, eller ikke benytte atypiske ansettelseskontrakter.

Intensjonen med studien kan spesifiseres nærmere, og deles inn i følgende delmål;

- Investigere eksistensen av atypiske ansettelsesforhold innen Norge, Island, Belgia, Tsjekkia, Østerrike, Estland, Spania, England, Tyskland, Frankrike og Irland.
- Se på de juridiske, administrative, regulative, organisatoriske og praktiske aspektene ved atypiske ansettelsesforhold for besetningsmedlemmer inne luftfartssektoren. Videre å studere de ulike faktorene som påvirker utviklingen av atypiske ansettelsesforhold inn sivil luftfart.
- Analysere hvilken effekt atypiske kontrakter har på sikkerhet og selskaps- og organisasjonskultur, basert på intervjuer med luftpersonell, besetningsmedlemmer, operatører og HR personell.
- Gi en oversikt over de tiltak medlemslandene i undersøkelsen har gitt som tiltak for å organisere og kontrollere atypiske kontraktsforhold for besetningsmedlemmer innen luftfarten.
- Studere den individuelle deltakelsen av besetningsmedlemmer under kontraktsforhold i deltakerlandene.
- Gjennomføre en undersøkelse for å se på de fordeler, ulemper og utfordringer som besetningsmedlemmer møter ved bruk av atypiske ansettelseskontrakter.

Det norske samferdselsdepartementet valgte også å bidra i studien, slik at Norge sammen 10 andre europeiske land dannet grunnlaget for deltagelsen.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

En av grunnsteinene i studien fra Universitetet i Gent, var den kvantitative spørreundersøkelsen til pilotene i deltakerlandene. Intensjonen med undersøkelsen var å samle objektive, kvantitative data, se på ulike forhold og trender som påvirket

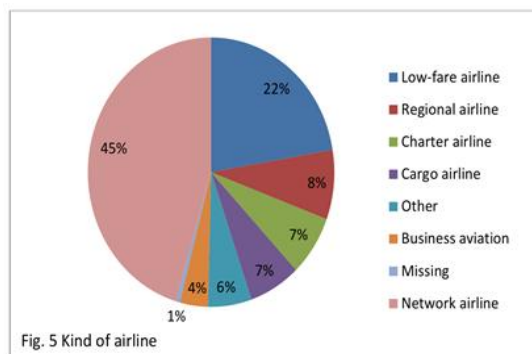
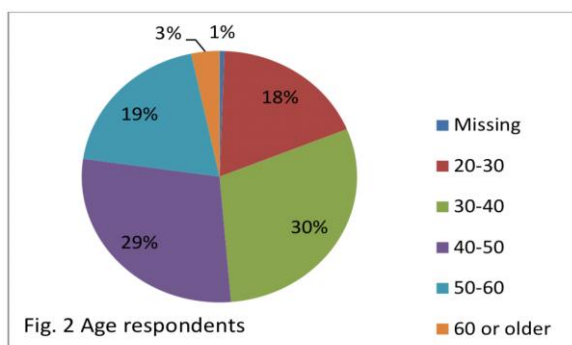
besetningsmedlemmenes arbeidsliv i deltakerlandene. Undersøkelsen besto av tre deler; En innledende del som samlet informasjon om alder, erfaring, selskapstilhørighet og lignende. Del to stilte spørsmål om pilotenes sosiale situasjon og arbeidsforhold. I del tre ble det stilt spørsmål om lønn, godtgjørelser, oppfattelsen av lovverket rundt arbeidstakerne, og opplevelsen av de sosiale sikringene pilotene har, eller burde hatt. Undersøkelsen ble avsluttet med et åpent spørsmål, for å samle generelle innspill, meninger og kommentarer.

Totalt 6633 piloter deltok i undersøkelsen, derav 1115 skandinaviske piloter. Det totale antallet av sivile, profesjonelle piloter i Europa er mellom 55.000 og 70.000. Med en respons rate på mer enn 10 %, sies undersøkelsen å ha oppnådd en suksessfylt tilbakemeldings prosent⁹. Den største gruppen av respondenter (ca 30 %) var mellom 30 og 40 år. Rapporten avdekker en aldersmessig ujevn fordeling mellom nettverksselskapene og lavkostselskapene. Studien fra Gent viser at en overvekt av yngre piloter er ansatt i lavkost selskapene. De fleste deltakerne i studien, ca 45 %, var ansatt i ulike nettverkselskaper. Den nest største gruppen opplyste at de jobbet for et lavkost- selskap, eller Low Fare Airline (LFA). De topp fem nettverkselskapene som respondentene opplyste å jobbe for var;

1. Ryanair
2. Air France
3. KLM
4. SAS
5. Easyjet
- 6.

Sitatene er markert i ***uthevet og kursiv skrift***, og hentet fra kommentarer respondentene har gitt i undersøkelsen.

⁹American Association for Public Opinion Research <http://www.aapor.org/AAPORKentico/default.aspx>



Figur 12 «Atypical Employment in Aviation» side 90 & 93. Figurene viser at 30 % (eller 1974 respondenter) i undersøkelsen var mellom 30 og 40 år. Den største gruppen respondenter (45 %) jobber for nettverkselskap. Den nest største gruppen jobber for lavkost selskaper (22 % eller 1482 respondenter).

Blant de ulike flyselskapene avdekker undersøkelsen at respondentene i lavkostselskapene kommer svakest ut hva angår fast ansettelse i selskapet. 70 % av deltakerne opplyser om at de opptrer som selvstendig næringsdrivende overfor selskapet de flyr for. Rapporten viser at kun ca. 1 % av respondentene i nettverkselskapene opptrer som selvstendig næringsdrivende. Rapporten viser at det innen lavkost- selskapene, finnes en rekke varianter og kombinasjoner av arbeidskontrakter. For å forenkle settingen i forbindelse med presentasjon av empiri, fokuseres det her på kontrakt som selvstendig næringsdrivende, og kontrakter av typen «Pay to Fly» (P2F)¹⁰. P2F er en kontraktsform hvor piloten selv betaler flyselskapet for å fly deres fly. Dette gjøres for at piloten skal samle timer nok til å få sitt sertifikat, eller som styrmann for å kvalifisere til oppgradering som kaptein. I disse selskapene er det ikke passasjerer i business-klasse som betaler mest for reisen, men piloten som sitter lengst fremme.

5.1.2 Lover og regler for europeisk luftfart

Temaet i denne undersøkelsen peker på et stort problem i europeisk luftfart. Dersom EU ikke iverksetter lover og regler for å regulere luftfarten, så vil det oppstå situasjoner som er en trussel mot flysikkerheten. Jeg begynte min karriere på småfly. Etter endt utdannelse jobbet jeg som instruktør på en flyskole. Deretter fikk jeg jobb i General Aviation (GA) på en liten business jet, før jeg fikk muligheten til å fly Airbus og passasjerfly i et større flyselskap. I har ser man kadetter kommende rett fra flyskolen til de store flyselskapene, helt uten erfaring og kunnskap om bransjen. De store treningsorganisasjonene og lavkost selskapene er med på å skape problemet. Deres interesser er med på å senke betingelsene

¹⁰ <https://www.eurocockpit.be/pages/pay-to-fly>

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

og utnytte de unge, kommende pilotene. Dette er en negativ utvikling for flysikkerhet. EU burde lage lover og systemer slik so amerikanerne gjorde etter Colganulykken i 2009¹¹. Hvis en pilot ønsker å jobbe for et flyselskap, bør han eller hun ha minimum 1500 flytimer.¹²

En rekke utfordringer for ansatte innen europeisk luftfart belyses i studien fra universitetet i Gent. Først og fremst pekes det på europeisk luftfartslovgivning i forhold til arbeidslov og sosial sikkerhet. Det vises til at lov om sivil luftfart tar ikke hensyn til de ulike former for atypiske ansettelsesforhold, og mangfoldet av kontrakts varianter som vokser frem i luftfartsindustrien. Sosial lovgivning for besetningsmedlemmer i luftfarten er heller ikke i stand til å takle dette relativt nye fenomenet, som gir rom og åpninger for kreative ledere innen luftfartsindustrien.

Rapporten viser til at problematikken rundt det å være ansatt på kontrakt som selvstendig næringsdrivende er en utfordring som gjenstår å håndtere. Flere domsavsigelser innen europeisk luftfart viser hvor man som kontrakts ansatt besetningsmedlem står, juridisk sett. I 2005 brakte 3 besetningsmedlemmer en sak for retten i Charleroi, Belgia.¹³ De tre var blitt oppsagt av Ryanair like før deres ansettelseskontrakt utløp, og hevdet at dette var i strid med belgisk lovgivning. Arbeidsretten i Charleroi gav de ansatte medhold i saken. Ryanair anket saken til lagmannsretten i Mons, hvor flyselskapet fikk medhold. Retten konkluderte med at de ansatte krysset landegrensene og jurisdiksjon, og at det av den grunn var umulig å bestemme besetningsmedlemmenes sedvanlige arbeidsted.

Dersom man ønsker å beholde jobben sin, så tier man stille. Jeg har lite innvirkning på hvor mye jeg skal jobbe, og derav ingen stabil inntekt. Jeg er tvunget til å operere som selvstendig næringsdrivende, slik at selskapet jeg flyr for kan unngå personalkostnader på sine besetningsmedlemmer.

I en annen rettsak i Charleroi fremmet 6 ansatte krav om feriepenge og bonus overfor Ryanair, som besetningsmedlemmene ville hatt krav på i henhold til belgisk lov og

¹¹ Flight 3407 fra Colgan Air styrtet en februar kveld under innflygning til Newark International Airport. Totalt 50 personer ble drept i Dash 8 ulykken. National Transportation Safety Board (NTSB) konkluderte med at mangel på hvile og fatigue var en medvirkende årsak til ulykken. Ulykken ble et vendepunkt i sikkerhetsarbeidet innen amerikansk luftfart.

<http://ntsb.gov/Search/pages/Results.aspx?sq=1&k=Colgan%20Air%202009%20Report>

¹² Sitatene er markert i **uthevet og kursiv skrift**, og hentet fra kommentarer respondentene har gitt i undersøkelsen.

¹³) Madame Anne Legros versus Ryanair.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

rettspraksis.¹⁴ De ansatte hevdet i retten at Belgia var deres bosted, Charleroi Lufthavn var deres arbeidssted, og deres daglige virke startet og sluttet på denne lufthavnen. Ryanair på sin side hevdet at lufthavnen var kun et stopp mellom ulike flygninger, og at besetningsmedlemmenes arbeidsplass befant seg i luften. Videre hevdet Ryanair at Charleroi var underlagt hovedkvarteret i Dublin, og at belgisk lov ikke kunne anvendes overfor flyselskapets besetningsmedlemmer. Domstolen tok Ryanairs protest til følge, og Charleroi arbeidsrett erklærte seg *inkompetent til å avgjøre saken*.

Jeg er tildelt base i et land hvor jeg verken betaler inntektsskatt eller sosiale avgifter. Selv om jeg både starter og avslutter arbeidsdagen i dette landet, har vi unntak fra lovverket på dette feltet, selv om lovene i landet er strengere enn lovene i det landet hvor flyselskapet har sitt hovedkontor. Det nasjonale flyselskapet, som tar ansvar for sin ansatte, får en konkurransemessig ulempe på grunn av oss. Hvor rettferdig er dette innen det europeiske markedet?

Italienskfødte Alessandra Cocca var tidligere besetningsmedlem i Ryanair med Rygge flyplass som base. Hun gikk til sak mot Ryanair våren 2013 etter det hun mener var usaklig oppsigelse. Hun ble oppsagt etter ti måneder av den tolv måneder lange prøveperioden, etter å ha rapportert om at det luktet alkohol av kabinsjefen om bord. Ryanair har hele tiden avvist søksmålet og argumentert med at det er frivillig å jobbe i selskapet. Videre hevder Ryanair at en rettssak må føres i Irland og avgjøres etter irsk lov, fordi det er der selskapet er registrert. Innsigelser og protester har Borgarting lagmannsrett nå avgjort i disfavør av Ryanair, og flyselskapet har anket avgjørelsen inn for Høyesterett.¹⁵ Pr dags dato foreligger det ingen dom i saken.

Europas jobbmarked for piloter er i dag så tøft og vanskelig at mange mener de «må» godta arbeidskontrakter som er ekstremt dårlige, og som også er en trussel mot flysikkerheten.

Det klareste bruddet på avtaler for besetningsmedlemmer med kontrakts ansettelse, ble avdekket i The Mayors & City of London Court i 2007. Bemanningsbyrået Brookfield, som Ryanair benytter i forbindelse med kontrakts ansettelse av nye piloter, hadde formet en klausul med et exit - gebyr på 5000 Euro dersom piloten valgte og tre ut av kontraktsforholdet. Under rettsaken forklarte Brookfield at beløpet ikke var satt for å dekke utgifter og omkostninger forbundet med kontrakts oppsigelse. Brookfield hadde kalkulert at

¹⁴ Tribunal du travail de Charleroi (04 11 2013)

¹⁵ Hegnar.no (20 10 2015)

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

5000 Euro var det maksimale straffegebyret pilotene var kapabel til å betale, og et høyere gebyr ville skremme fremtidige piloter fra rekruttering via bemanningsbyrået. Det fremkom også hvilken juridisk ubalanse det er mellom arbeidstagere og arbeidsgivere. De ulike bemanningsbyråene har klausuler som innebærer at kontrakts piloter praktisk talt kan sies opp på dagen, uten forvarsel og begrunnelse. Bemanningsbyråene på sin side, som nevnt ovenfor, opererer med exit- kostnader og straffegebyrer.

I tre år jobbet jeg for et lavprisselskap. Den eneste måten å bremse utviklingen fra å bli som i skipsfart- eller transportbransjen, med sosial dumping og billig arbeidskraft fra lavkostland, er å overbevise EU ledere om å styrke lovverket. Men de ser ikke ut til å bry seg. Det jeg har lært av å jobbe for lavkost selskap, er at de kynisk utnytter lovverket for å finne smutthull for tjene mer penger. Lavkostselskapene bidrar til å senke standarden i industrien, og samtidig øke ansvarsbyrden på individet.

5.1.3 Sikkerhet og sikkerhetskultur

Rapporten fra Universitetet i Gent avdekker at det europeiske arbeidsmarkedet for piloter er delt og fragmentert. Det er ulike arbeidsmuligheter for kapteiner med erfaring, utsjekk på rett flytype og mange flytimer, og unge styrmenn uten erfaring som er i startfasen av sin karriere. Det er også ulike muligheter for piloter som er villige til å jobbe hvor som helst i verden, og de som ønsker et liv i nærheten av hjem og familie. Verst er det for unge piloter som nå skal inn på arbeidsmarkedet. Unge og arbeidssøkende piloter har typisk en opparbeidet gjeld i størrelsesorden 80,000 – 150,000 euro, lite erfaring og ingen flytypeutsjekk. Deres første jobb er gjerne på en fremmes base, hvor de må jobbe hardt for å nedbetale gjeld, samle erfaring og flytimer, for deretter å søke om overførsel til en base i hjemlige trakter. For å få kapteinsoppgradering må man på nytt ut i Europa til en fremmed base, jobbe hard og samle erfaring for på nytt å søke om retur til hjemmebase.

Jeg forstår ikke hvordan eller hvor selskapet vil jeg skal betale skatt og sosiale avgifter. Selskapet jeg flyr for burde betale disse utgiftene. Jeg burde hatt en ordentlig ansettelseskontrakt. Jeg har ingen rettigheter, ingen jobbsikkerhet, ingenting jeg skulle ha sagt.

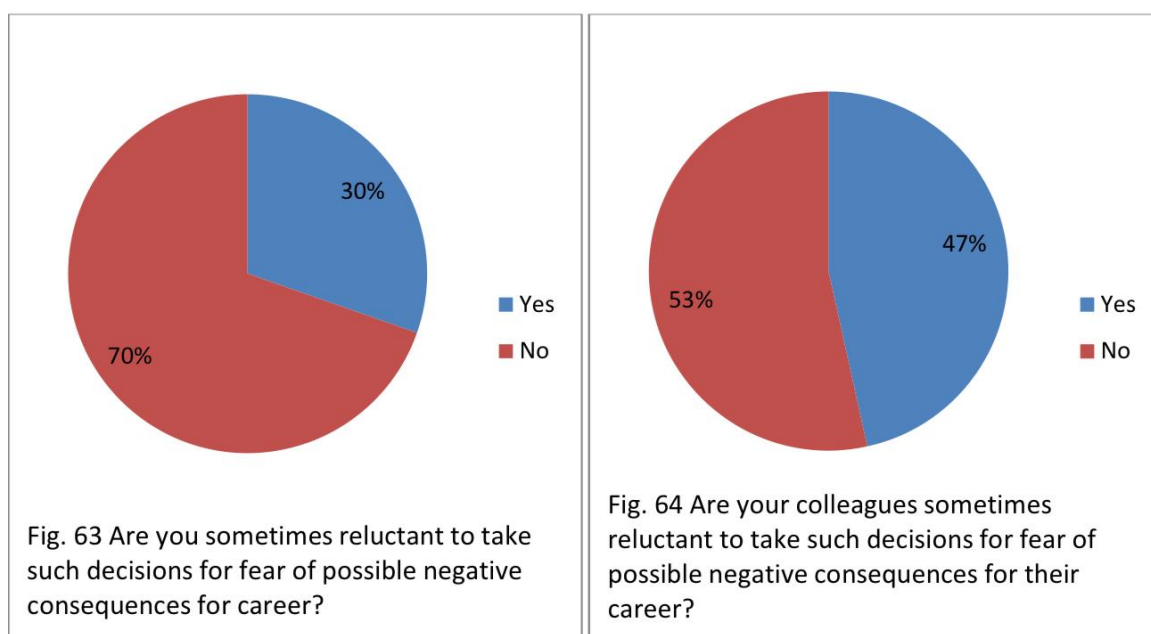
Denne prosessen medfører at enkelte lavkostselskaper utnytter pilotene på deres karrierevei. Varsel eller trussel om basebytte for de ansatte er en velkjent metode som benyttes av

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

selskapene som disiplinær reaksjon, eller for å øke produktiviteten blant pilotene. Et slikt handlemønster fra flyselskapets side er skadelig for sikkerhetskulturen. En selskapskultur som vektlegger trusler og straffereaksjoner, er på kollisjonskurs med god sikkerhetskultur.

Disiplinære reaksjoner har en avskrekkende effekt på arbeidet med frivillig rapportering av luftfartshendelser og episoder. Det medfører også at besetningsmedlemmer blir tilbakeholdne med å dele rapporter og informasjon, og bidrar til en låst, forventet sikkerhetsadferd fremfor en sunn sikkerhetskultur.

I forbindelse med undersøkelsen fra Universitetet i Gent ble respondentene spurt om de fant det problematisk å avvike fra flyselskapets retningslinjer for å ivareta sikkerheten om bord.



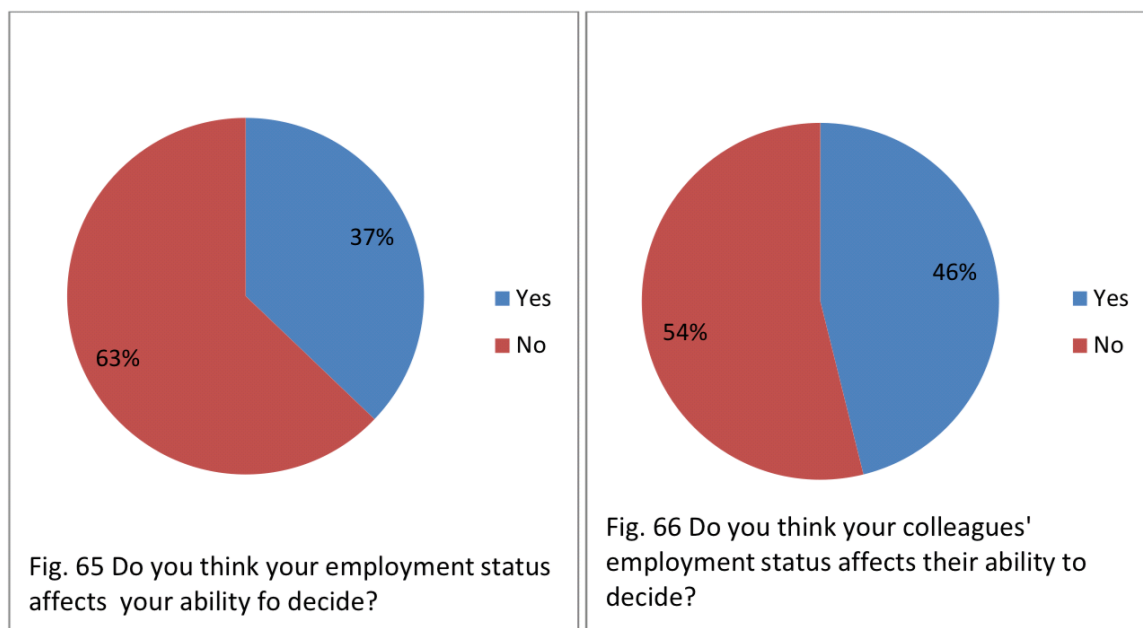
Figur 13 Atypical employment in Aviation, Universitetet i Gent, spm 16 side 143.

Her svarte 30 % av respondentene at de fant det vanskelig å avvike fra retningslinjene i frykt for negative konsekvenser for egen karriere. Minst like interessant er det å registrere at respondentene mente 47 % av deres kollegaer fant det problematisk å ta selvstendige avgjørelser i frykt for negative konsekvenser fra flyselskapets side.

Som et oppfølgende spørsmål til frykt for negative konsekvenser, ble respondentene spurt om deres ansettelsesforhold hadde innvirkning på deres evne til å ta selvstendige avgjørelser. 37 % av respondentene hevdet at dette innvirket på deres besluttsomhet, og hele 46 % av respondentene hevdet at deres karriere stod i fare dersom pilotene tok selvstendige valg på kryssende kurs av selskapets retningslinjer.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Jeg har fløyet både under stress og når jeg har vært syk. Det blir for enkelt for lovgivere og flyselskaper å si at det er ene og alene mitt ansvar, samt å ignorere det presset vi må forholde oss til. Invitasjoner til «Tea and Biscuits» fra sjefsflyger og telefoner fra operativ ledelse, gjør det klart at sykefravær tolereres ikke.



Figur 14 Atypical employment in Aviation, Universitetet i Gent, spm 16 side 143.

Undersøkelsen viser at respondentene har en frykt for negative karrieremessige konsekvenser, og at deres kollegaer har en vesentlig større fryktfaktor enn dem selv. Svarene fra informantene avdekker også at pilotene opplever deres karrierer settes i fare, dersom man avviker fra flyselskapets prosedyrer for å ivareta sikkerheten om bord.

5.1.4 Fatigue

Det er et konstant fokus på reduksjon av kostnader, forårsaket av konkurranse av lavprisselskapene. Dette medvirker til «Fatigue» og kynisme blant pilotene. Det er et «Race to the Bottom» i form av forringede lønns- og arbeidsbetingelser.

Undersøkelsen fra Gent avdekker at besetningsmedlemmer strippest og gjøres sårbare ved bruk av atypiske arbeidskontrakter. Jobbsikkerhet og sosiale sikkerhetsnett er redusert eller fjernet, og sosiale fellesskap som for eksempel fagforeninger utfordres. Lavkost selskapene især, er ikke spesielt vennligstilt, nærmest fiendtlig, overfor fagforeninger og deres ønske om fellesskap og kollektive forhandlinger. Daglige påkjenninger som arbeidstid, helse miljø og

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

sikkerhetsrelaterte utfordringer, blir hver og en sitt ansvar å ivareta overfor sin arbeidsgiver. Mangel på sosial beskyttelse, som en konsekvens av arbeidsgivers kosteffektive grep, kan være en bidragsyter til utmattet het og fatigue blant besetningsmedlemmer. I 2012 gjennomførte European Cockpit Association en undersøkelse «**Pilot Fatigue Barometer**»¹⁶ blant 6000 europeiske piloter. Resultatene avdekket at piloter slumret og sovnet underveis i sine flygninger, og en økende grad av menneskelige feil blant pilotene. Funnene ble understøttet av «**Flight Plan to Safety**»¹⁷ undersøkelsen fra 2013, som avslørte at piloter falt i søvn i cockpit, og at de fløy mens de var syke. Undersøkelsene viser en direkte relasjon mellom piloters høye arbeidspress og lange arbeidsdager, og utmattet het/fatigue.

Jeg lever et liv i konstant usikkerhet som kontrakts pilot. Jeg har i realiteten ingen rettigheter, i noe land. Som kontrakts pilot kan jeg ganske enkelt bli avskjediget med beskjed om at mine tjenester ikke lenger er ønsket. I mitt selskap kan det skje ved at man velger og ikke fly en ekstra flytur, fordi man føler og opplever fatigue.

5.1.5 Ansettelsesforhold og kontrakter

Rapporten viser til at en av de mest signifikante effektiviseringstiltakene i europeisk luftfartsindustri er økt produktivitet. S.D. Barret viser i sin artikkel «The sustainability of the Ryanair Model», at lavkostselskapet Ryanair fraktet i 2011 nesten 9000 passasjerer pr ansatt, men nettverkselskapet Air Lingus fraktet i overkant av 2700 passasjerer.¹⁸ Liberaliseringen og globaliseringen av europeisk luftfart på slutten av 1990 tallet, fungerte som en katalysator på bruken av kontrakts ansettelser for besetningsmedlemmer innen luftarten.

Liberaliseringen av markedet for besetningsmedlemmer innen europeisk luftfart, er en trend som er i tråd med det europeiske arbeidsmarkedet generelt. Dreiningen av ansettelsesforhold og kontrakter utkrystalliserer ulikhetene og forskjellene mellom fast ansatte, og ansatte med kontrakter som selvstendig næringsdrivende. En hjørnestein for arbeidstakere i de europeiske landene har vært lovverket i forhold til arbeidsrett og sosial sikkerhet. Som fast ansatt har man goder, fordeler og en juridisk sikring som er fraværende for kontrakts ansatte arbeidere. Fast ansatte har blant annet regulerte lønns- og pensjonsforhold, sykelønnsordning,

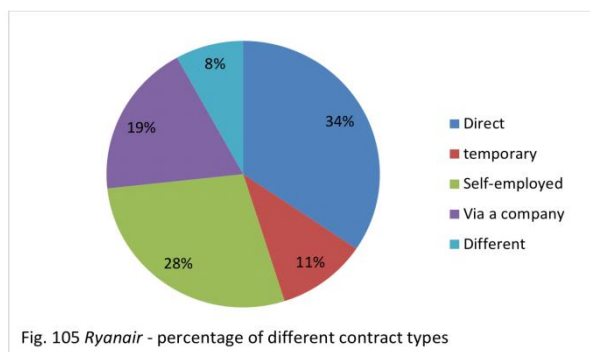
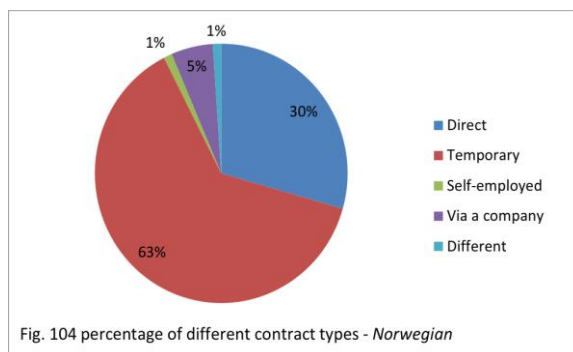
¹⁶ European Cockpit Association «Pilot Fatigue Barometer» 2012

¹⁷ European Cockpit Association «Flight Plan to Safety» European pilots 'perspective; Treats and challenges to commercial air transport 2013.

¹⁸ S.D. Barret «The Sustainability of the Ryanair Model» *International Journal of Transport Management* 2.p93 2011

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

feriegodtgjørelse og fagforeninger som ivaretar de ansattes interesser overfor arbeidsgiver. Tradisjonelt sett har fast ansatte besetningsmedlemmer hatt flere rettigheter og sosiale sikringer, enn de ansatte som har vært knyttet til flyselskaper via kontrakter som selvstendig næringsdrivende.



Figur 15 Atypical employment in Aviation, Universitetet i Gent, side 167 og 168.

95.3 % av 193 respondentene i undersøkelsen tilknyttet Norwegian opplyste at de anså flyselskapet å være et lavkostselskap. 30 % av deltakerne hevdet at de hadde fast ansettelse i flyselskapet, mens de resterende hadde en eller annen form for kontraktstilknytning til Norwegian. 98 % av 650 respondentene i undersøkelsen tilknyttet Ryanair opplyste at de opplevde flyselskapet som et lavkostselskap. Videre opplyste deltakerne at 34 % var direkte ansatt i flyselskapet, mens resterende 66 % av deltakerne var tilknyttet Ryanair i kontraktsform.

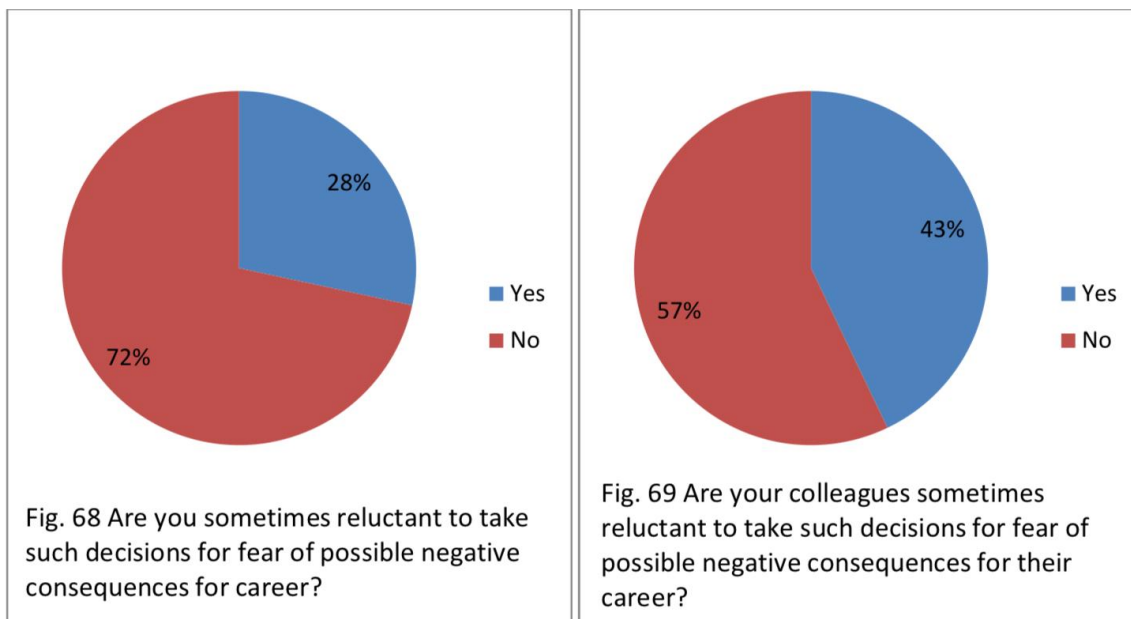
Jeg hadde 5 baser i 4 land over en treårs periode. Jeg var på reisefot stort sett hele måneden, og betalte selv mine reise- og oppholdsutgifter til og fra «hjemme»-base. Med et variabelt arbeidsprogram helt uten forutsigbarhet, var det å planlegge livet komplett umulig.

Rapporten viser til bekymring for veksten i bruk av kontrakts ansatte og selvstendig næringsdrivende innen luftfarten. I et konkurranseutsatt marked kan bruk av kontrakter i forbindelse med ansettelser av piloter ha en negativ effekt på utførelsen og utøvelsen av deres yrke. Med et økonomisk og kommersielt press fra flyselskapets side kan de ansatte oppleve et dilemma når operative og sikkerhetsrelaterte avgjørelser skal tas. Dersom pilotenes avgjørelser medfører økte kostnader, forsinkelser og utgifter, kan dette oppleves som et negativt bidrag når selskapet skal vurdere fornyelse av den ansattes fremtidige arbeidskontrakt. Med den økte og utstrakte bruken av kontrakts ansatte piloter og kabinansatte, er det grunn til å stille spørsmålsteget om flyselskapene ikke er mer opptatt av å

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

unngå sine forpliktelser fremfor å tilby ryddige arbeidsforhold med faste ansettelse for sine ansatte.

I forhold til ovenfor nevnte tematikk, ble respondentene i undersøkelsen fra Universitetet i Gent spurt om hvorvidt de selv kunne bestemme og fly når de var syke og uskikket for tjeneste.

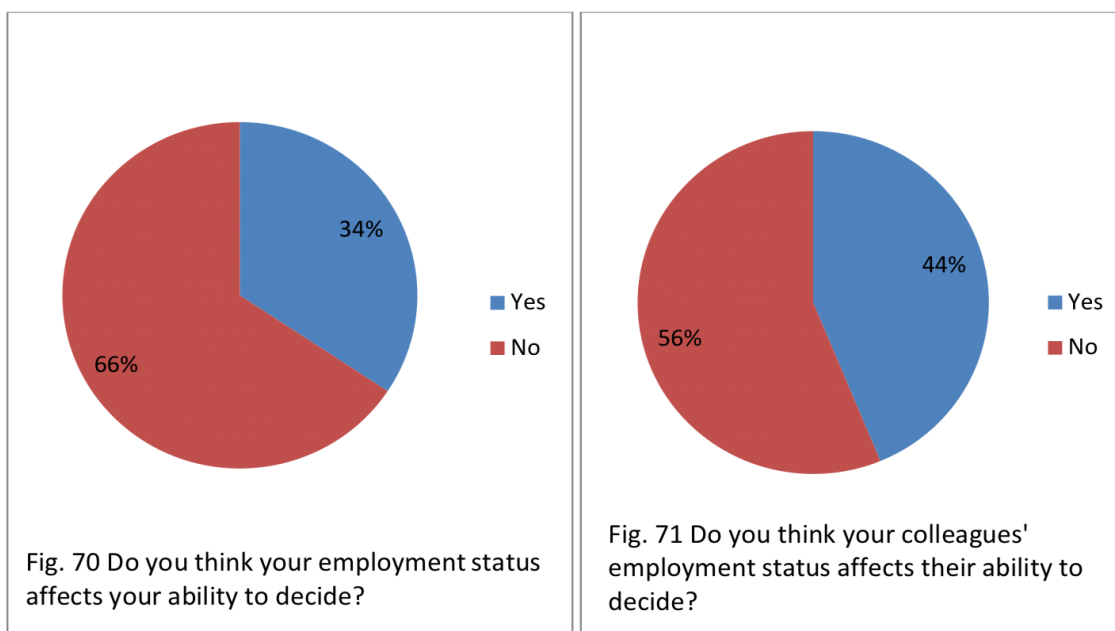


Figur 16 Atypical employment in Aviation, Universitetet i Gent, spm 17 side 145.

28 % av informantene responderte at de var motvillige mot, og opplevde frykt for karrieremessige negative konsekvenser ved å sykemelde seg til arbeidsgiver. 43 % av respondentene hevdet at deres kollegaer opptrådte nølende i forhold til det å sykemelde seg, og frykt for mulige, fremtidige negative karrieremessige konsekvenser.

I dag fly piloter når de er syke, fordi de kun får betalt pr flytime når de sitter i cockpit. Det burde ikke være et press på pilotene når de melder seg syke. Nå er det et trykk fra selskapet og frykt for konsekvenser, sammen med stor gjeldsbyrde, som gjør at pilotene flyr når er «unfit for flight».

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger



Figur 17 Atypical employment in Aviation, Universitetet i Gent, spm 17 side 146.

Som oppfølgende spørsmål til det å sykemelde seg, ble respondentene spurt om de trodde deres ansettelsesforhold hadde innvirkning på deres avgjørelse. 34 % av informantene svarte bekræftende på dette. Respondentene hevdet at 44 % av deres kollegaer var redd deres ansettelsesforhold kunne bli påvirket, dersom de sykemeldte seg til sitt flyselskap.

Jeg opplever at enkelte avgjørelser som tas, går på akkord med sikkerheten. Det og ikke å opptre i henhold til selskapets ønsker og forventninger, oppleves som å balansere mellom hva som er korrekt, og hva som riktig valg for min karriere. Jeg har fløyet med mange syke kollegaer som frykter å sykemelde seg, og ikke ønsker påfølgende telefon oppringninger og «samtaler» med operativ ledelse. Vi får kun betalt når vi flyr, det finnes ingen sykelønnsordning.

Rapporten viser til en tilbakevendende bekymring i de europeiske landene hva angår piloters autoritet om bord ved bruk av atypiske arbeidskontrakter. Piloter, og kapteiner spesielt, er til enhver tid ansvarlig for sikkerheten til fly og passasjerer. Bruk av kontrakter hvor pilotene jobber som selvstendig næringsdrivende og uten jobbsikkerhet i flyselskapet de flyr for, kan sette pilotene overfor et dilemma. På den ene siden skal ansvaret for sikkerheten om bord ivaretas i forhold til de operative utfordringer besetningen møter, og på den andre siden ligger flyselskapets føringer for effektiv og økonomisk drift. Det samme dilemma ved bruk av arbeidskontrakter kommer til overflaten i forbindelse med sykdom. Piloter og

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

besetningsmedlemmer opplever det konfliktfylt å rapportere om fatigue¹⁹ eller å ringe inn sykemelding når man mangler jobbsikkerhet. Disse dilemmaene utfordrer sikkerheten og sikkerhetskulturen om bord blant operativt luftpersonell.

5.1.6 Arbeidsmarkedet, fremtidige utfordringer og annen forskning.

Rapporten fra universitetet i Gent viser også til annen forskning som bidrar til å kartlegge effektene av arbeidsbetingelsene og forholdene for besetningsmedlemmer i europeisk luftfart i perioden 1997 til 2010. Steer Davies Gleave presenterte i 2012 studien; *Studies on the effect of the implementation of the EU aviation common market on the employment of the working conditions in the Air Transport Sector in the period 1997 – 2010*.²⁰ Studien gir innsikt i effektene av ansettelse i den europeiske luftfartssektoren I forbindelse med et fritt europeisk marked på slutten av 1990 tallet. Funn i studien viser at frigjøringen av europeisk luftfartsindustri fungerer som en katalysator på bruk av utkontraktering, eller outsourcing i industrien. Det fremkommer også at spesielt lavprisselskapene benytter utkontraktering i stor grad, i alle ledd i organisasjonen, inklusiv piloter og kabincrew. Som en konsekvens av disse prosessene blir avstanden mellom besetningsmedlemmene stor, og ansvarsforholdene blir uklare.

Studien viser at kontrakts ansettelser gir flyselskapene kostnadsreduksjoner, større fleksibilitet, muligheter til å tilpasse seg svingninger i markedet, og styrket konkurransekraft overfor konkurrentene. Studien uttrykker også en frykt for at de kostnadseffektive tiltakene flyselskapene gjør, kan ha en negativ effekt på besetningsmedlemmers jobbsikkerhet og arbeidsforhold.

I 2014 presenterte Danish Transport Authority (DAT) **Report of the working group of “social dumping” in aviation**.²¹ Rapporten presenteres sett fra dansk, nasjonalt ståsted, og gir innsikt i sosial dumping på europeisk nivå. Funn i rapporten viser en bekymring for at de nye arbeidskontraktene for flybesetninger formes kreativt på bekostning av jobbsikkerhet og

¹⁹ Fatigue er latinsk og oversettes med utmattelse, svekkelse eller trøtthet. Fatigue er en subjektiv følelse, og den kan også beskrives som kroppslig ubehag og redusert funksjonskapasitet som ikke forsvinner ved hvile eller søvn. <https://helsenorge.no/sykdom/kreft/fatigue-hva-er-fatigue>

²⁰ Steer Davies Gleave *Studies on the effect of the implementation of the EU aviation common market on the employment of the working conditions in the Air Transport Sector in the period 1997 – 2010*. European Commission – DG Move 2012

²¹ Danish Transport Authority; *Report of the working group of “social dumping” in aviation*. 2014

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

sosiale rettigheter. Resultatet er sosial dumping som en konsekvens av huller og mangler i europeiske regulativer og juridisk rammeverk. Dette utnyttes av flyselskapene, da spesielt lavkost selskapene, som øker arbeidstid og belastninger på sine crew, ved bruk av kreative arbeidskontrakter og midlertidige ansettelser.

Etter å ha fløyet i 30 år, opplever jeg at pilotyrket ikke lenger er hva det var. Jeg kan ikke anbefale denne profesjonen til unge gutter og jenter, kanskje med unntak av store nasjonale flyselskap. Ledere innen flyselskaper bøyer, men også bryter lover og regler, og forventer at unge piloter gjør det samme.

5.2 Kvalitativ intervjuanalyse



Resultater

Denne delen av studien vil beskrive resultatene fra datainnsamlingen forbundet med de kvalitative intervjuene. Presentasjonen av empirien er tematisk og følger de samme hovedpunktene som i teoridelen. Dett er gjort med tanke på oversiktlig og for å opprettholde en konform, helhetlig struktur. Presentasjon av intervjuenes empiriske materiale er ikke fremmet i form av prioritet eller relevans, men på en oversiktlig måte som gjør det enklere å trekke koplinger og sammenhenger mellom teori og resultat generelt, og i drøftingsdelen spesielt.

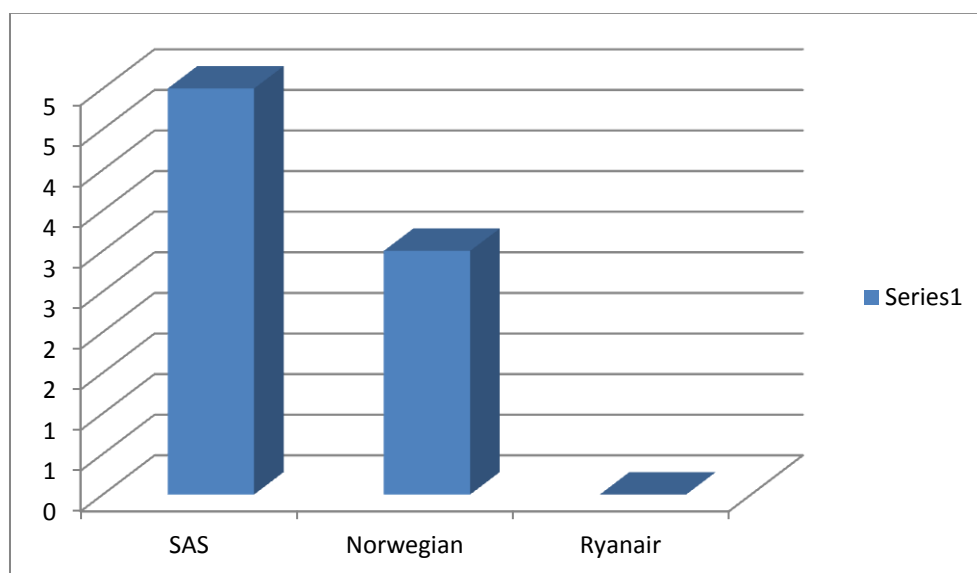
Totalt femten respondenter fra henholdsvis SAS, Norwegian og Ryanair har bidratt med empirisk materiale. Det sentrale tema i intervjuanalysen har vært sikkerhetskulturen blant piloter i sivil luftfart og hvilken retning denne kulturen utvikler seg i. Som nevnt i presentasjon av metode, har noe av utfordringen ved å finne respondenter, vært deres unnvikende innstilling til å stille opp som informanter. Et annet element er pilotenes ansettelsesforhold og tilknytning til selskapet de flyr for. Samtlige piloter i SAS og Norwegian har i denne studien fast ansettelse i selskapet de flyr for. For studiens del er det viktig å fremheve at fast ansatte er i mindretall blant Norwegian piloter generelt, men representerer, enn så lenge, flertallet blant skandinaviske piloter. Ingen av pilotene i Ryanair

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

som deltok i studien har fast ansettelse, og er kun tilknyttet flyselskapet via sub- kontraktører og bemanningsbyråer. Det fører til en polarisering av piloter som enten har fast ansettelse eller et kontraktsforhold til sitt flyselskap. Deler av presentasjonene og grafiske fremstillinger blir av den grunn todelt, da jobbsikkerhet og forankring til sitt flyselskap gjør utslag på resultatene. Konsekvenser forbundet med ovenfor nevnte problemstillinger blir presentert i neste kapittel.

Sitatene i denne delen av studiet er markert i *uthevet og kursiv skrift*, og er hentet fra kommentarer respondentene har gitt i forbindelse med intervjuene.

5.2.1 Sikkerhetskultur og informasjonskultur



Figur 18 Grafisk fremstilling viser respondentenes opplevelse av informerende kultur i sitt flyselskap.

Når det gjelder sikkerhetskultur generelt og informasjonskultur spesielt, opplever samtlige fem respondenter fra SAS at det er en god sikkerhets kultur i selskapet. Det er en ”non-punitive” kultur som gjør at pilotene ikke er redde for å rapportere eller skrive om hendelser.

Dersom man straffes ved rapportering, ender selskapet opp uten innrapportering. Hva slags ledelse ser seg tjent med å miste innsikten i hva som foregår, operativt sett?

Informantene hevder også at det er samsvar mellom sikkerhet og kultur i organisasjonen.

Videre opplyses det om at det er tillit til ledelsen i selskapet, og at respondentene opplever at ledelsen har tillit tilbake. Informantene opplever at det er åpne informasjonskanaler i

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

organisasjonen, og at informasjonen er verken filtrert eller styrt. Årsaken sier han er gjensidig tillit. Respondentene hevder at selskapets ledelse tar de på alvor, og at organisasjonen har et felles mål. Tillit går to veier, og oppleves gjensidig.

Vi er på listen til Airlineratings²², som viser at SAS er blant verdens tryggeste flyselskaper å reise med, så noe av det vi gjør må være riktig. Tross alt opererer vi i et svært krevende og værmessig fiendtlig hjørne i verden, med snøstormer og orkaner inne blant fjell og fjorder.

En av respondentene uttrykker at selv om det er sammenheng mellom sikkerhet og kultur i SAS, så fremstår ikke flyselskapet som et glansbilde. Flysikkerheten har blitt ivaretatt av mange svært erfarne piloter over en lang periode. Kulturelt sett har flysikkerheten blitt utfordret av en lang rekke av fagforeninger og integrasjoner og fusjoner. På pilotsiden har det de siste 20 årene vært krevende forhandlinger og fusjoner av Linjeflyg-, SAS Commuter- og Braathens SAFE piloter. Det har ikke vært en smertefri prosess, og det har også gitt utfordringer rent fly-operativt sett.

Det er viktig at det som fremkommer av rapporter brukes på en konstruktiv måte, slik at læring oppnås, og gapestokk unngås.

Informanten har tillit til SAS og Flight Operations, men har begrenset tillit til HR og personalavdelingen. Årsaken ligger i manglende tillit til HR, skyldes deres unnnvikende holdning til å gripe tak i de personellmessige utfordringene i forbindelse med integrasjonen av de ulike pilotforeningene. Respondenten opplever at HR har spilt pilotforeningene opp mot hverandre, fremfor å finne fellesnevnerne.

Tidligere og opp igjennom årene har det blitt tatt for mye hensyn til fagforeningene, og hva de måtte mene. Først de to siste årene har operativ ledelse vist lederskap og styrt SAS, noe fagforeningene tilsynelatende tok seg av tidligere.

Når det gjelder informasjonskultur og sikkerhetskultur generelt i **Norwegian**, så er det større spredning i svar og tilbakemelding fra respondentene. Tre av fem opplever at det ikke er samsvar mellom sikkerhet og kultur i flyselskapet. To av informantene hevder at det er samsvar mellom sikkerhet og kultur.

²² Airlineratings.com

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Administrasjonen på Fornebu og operativt personell lever i to forskjellige verdener. Det er svært lite og dårlig kommunikasjon, ingen to-veis kommunikasjon.

En av respondentene uttaler at fra etableringen av Norwegian har de ansatte vært i gjennom tre faser; Entusiasme, aggresjon og oppgitthet. I den oppbyggende startfasen var det en eventyrlig entusiasme om vekst, økning og muligheter. Deretter en periode med aggresjon da innsats i oppbyggingsfasen ikke ble belønnet blant de ansatte, kun til aksjonærene. Etter aggresjon og konflikt har et teppe av oppgitthet bredt seg blant pilotene.

Det råder en ukultur i Norwegian, og vi er redde for å bli tatt.

Kreative løsninger og kynisk utnyttelse av flybesetningene, gjør arbeidsdagene tøffe og utfordrende for pilotene. Vedkommende opplever ingen tillit til ledelsen i Norwegian, og at den manglende tilliten er gjensidig. En annen respondent uttrykker at hva angår tillit er bildet todelt. Vedkommende har tillit til ledelsen i Norwegian når det gjelder vekst, økonomi og ekspansjon. Det er, og har vært en enorm utvikling i flyselskapet. Men når det gjelder Human Relations, kommunikasjon og dialog har respondenten ingen tillit til flyselskapets ledelse.

Det er ingen dialog. Vi snakker ikke sammen. Det er ingen tilstedeværelse på crewrommet OSL fra glasshuset på Fornebu. Når sjefspilotene skal fly, kommer de ikke innom crewrommet først, de går rett ut til gate der flyet står. Hva slags lederskap er det?

Felles for alle respondentene er opplevelsen av manglende informasjon. Den kommer ikke frem, den har endret seg, og informasjonen som presenteres oppleves som styrt eller filtrert. Tidligere var det stor aktivitet på Norwegians internettsider. Pilotene la inn meninger i kommentarfelt under nye saker, men det ble det nesten helt slutt på. Folk ble tilbakeholdne, og urolige for at meninger og ytringer skulle kunne bli brukt mot dem ved eventuelle senere anledninger. Respondentene hevder det er enveis- kommunikasjon, og ingen dialog mellom fly operativ ledelse og pilotkorpset i Norwegian.

30-40 av pilotene våre har vært innkalt på hovedkontoret til Tea & Cookies. Dersom man uttaler seg i sosiale medier som Facebook, i nettsamfunn ol., får man «invitasjon» til å møte operativ ledelse sammen med en advokat som er spesialist på håndtere såkalte vanskelige piloter.

Det etableres hele tiden nye selskaper i Norwegian. Jeg synes eierstrukturen er uklar. Hvem jobber jeg for, egentlig?

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Respondentene med bakgrunn fra **Ryanair**, hadde alle sammenfallende oppfatninger og opplevelse av generell sikkerhetskultur og informasjonskultur i flyselskapet.

Man går på jobb når man egentlig er "unfit", både fysisk og psykisk. En styrmann begikk selvmord etter en serie hendelser hvor han ble tvunget til å jobbe da hans far ble gravlagt, og fikk lønnstrekk og ugyldig fravær da hans mor ble syk. Ryanair besluttet at han aldri skulle få oppgradering til kaptein. En kaptein landet på Skavsta, Stockholm med alt for høy hastighet. Det var hans siste dag på jobb av familiære årsaker. Hans kone og barn hadde allerede flyttet tilbake til Australia²³.

Samtlige intervjuede piloter hevdet at flyselskapet har ikke åpne informasjonskanaler, og det er i all hovedsak benyttes enveis- kommunikasjon. Respondentene forklarer årsaken med at monolog er en enkel måte å kommunisere på. De ansatte gjør lurt i å holde en lav profil, og kun løse de oppgavene de er satt til å gjøre. Informantene har tillit til at ledelsen evner å tjene penger, sikre god økonomi og sørge for god bedriftsinntjening. Pilotene har ingen tillit til ledelsens personalpolitikk og HR profil.

Det er ikke samsvar mellom sikkerhet og kultur. Sikkerheten er ivaretatt gjennom et strengt, rigid og svært detaljrikt prosedyreverk, som skal følges til punkt og prikke. Kulturen derimot, blir som en konsekvens av regime, hvor frykten for konsekvenser styrer retningen på kulturen blant besetningsmedlemmene i Ryanair.

Informanten opplever ikke at ledelsen har tillit til pilotene annet enn at de fyller en rolle som er nødvendig for å gjennomføre flygningen. Pilotene opplever å være et nødvendig onde.

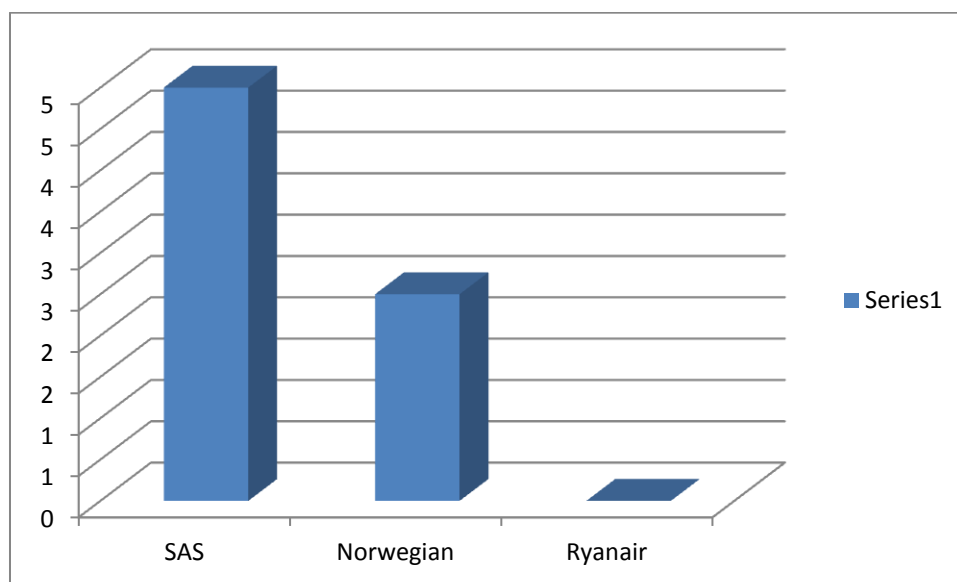
Konsernsjef Michael O'Leary har gitt klar beskjed om at han anser styrmenn som unødvendige og overflødige. «Flyvertinner kan gjøre de oppgavene vi er satt til å fylle».²⁴

²³ <http://avherald.com/h?article=3d8c079e&opt=1>

²⁴ <http://www.theguardian.com/money/2010/sep/08/ryanair-axe-unnecessary-co-pilots>

5.2.2 Rapporterende kultur

Vil du hevde at en Rapporterende Kultur finnes i din organisasjon?



Figur 19 Grafisk fremstilling viser respondentenes opplevelse av rapporterende kultur i sitt flyselskap.

Samtlige fem respondenter fra SAS gav uttrykk for at organisasjonens rapporterende kultur er god. Det er et godt klima som gjør at de ansatte tør å rapportere og sende inn informasjon om hendelser uten frykt for represalier eller straffereaksjoner, m.a.o. det er et ”non-punitive” system.

Det ligger lite verdi i at vi alle skal måtte finne opp hjulet på nytt, og hver for oss.

Rapporteringssystemet som brukes i SAS er Safety Net. Systemet er installert som en app., og finner på samtlige piloters Ipad. SafetyNet er tilgjengelig både online og offline, som gir mulighet til å rapportere for eksempel i 40.000` på vei til Las Palmas. Rapporteringssystemet er også tilgjengelig via SAS Intranet på de ulike basenes Crew rom, men også via hvilken som helst PC med internett tilgang. Tre av respondentene opplyser at de aldri har sendt rapporter, og hevder samtidig at det foregår underrapportering, eller manglende rapportering i SAS. Årsakene mener respondentene kan være at de selv er styrmenn, og at det er kapteinenes ansvar å rapportere hendelser og episoder. En annen forklaring er at det tar tid å skrive rapporter etter landing, når man helst vil hjem etter en lang arbeidsdag. Respondentene hevder også at underrapportering foregår fordi piloter ikke vil fremstå som sytete eller pingler. En av

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

respondentene opplever at det er misforstått snillisme i organisasjonen, og mener at det burde statueres eksempler på kritikkverdig opptreden eller avvik fra Standard Operating Procedures, SOP. Vedkommende ønsker at operativ ledelse går inn og tar tak i de enkeltpersoner som trenger korrigerende i stedet for å sende ut generelle mail til alle pilotene.

Det er to pilotforeninger i SAS, og det er forskjell på hva slags informasjon som sendes ut i fra de to fagforeningene til sine medlemmer. Respondenten opplever at den ene fagforeningen nører opp med misnøye. Den kommer ikke med usannheter, men den forteller ikke alt og viser et ufullstendig bilde av realitetene.

Fatigue er et økende problem innen luftfart for piloter, og er også økende som rapportform i SafetyNet. Det foreligger intet statistisk materiale på antall rapporter, men respondentene hevder fatigue er et problem, og er et resultat av krevende arbeidsprogram, økende arbeidsbelastning og redusert hvile.

En av respondentene viser til en undersøkelse fra Norges Automobil Forbund, NAF som viser at etter 18 timer uten hvile har man en «promille» tilsvarende 0,5. Etter 24 timer uten søvn har man ifølge NAFs tall en sinnstilstand tilsvarende én i promille²⁵. Etter at EASA i år åpnet for at europeiske piloter kan jobbe 15 timer pr dag, 60 timer pr uke og 7 dager i strekk, hevder respondenten at EASA viser lite forståelse for, og lite kunnskap om konsekvensene forbundet med fatigue.

Respondenten opplever at den rapporterende kulturen i organisasjonen utvikler seg i en positiv retning, og at alle vil kunne lære av hendelser dersom kunnskapen fra innrapporterte hendelser kommer pilotene til gode.

Når det gjelder den rapporterende kulturen i **Norwegian**, så fremkommer et nyansert og todelt bilde fra respondentene. Piloter med fast ansettelse på den ene siden, og piloter med ansettelseskontrakt via et bemanningsbyrå på den andre. Pilotene uttrykker at man skal på generell basis formulere seg med varsomhet, og at man skal være forsiktig med hva som skrives. Respondentene hevder at fast ansatte skriver rapporter, mens kontrakts piloter rapporterer sjelden, om i det hele tatt. Årsaken forklares med et ønske om å unngå oppmerksomhet. Enkelte piloter velger ikke å rapportere i den grad det lar seg gjøre, i et forsøk på å slippe selskapets søkelys. Her foreligger det også en frykt for følger og

²⁵ <http://www.dinside.no/872374/du-faar-promille-av-trotthet>

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

konsekvenser blant pilotene. Dette gjelder i hovedsak kontrakts- piloter som er avhengig av å få fornyet sitt kontraktsforhold hver 6. måned, eller når eventuelt ansettelsesforholdet nærmer seg opphør. Denne gruppen stiller svakest overfor arbeidsgiver, og ønsker på alle måter å unngå oppmerksomhet som kan føre til arbeidsledighet. Respondentene hevder også at styrmenn som nærmer seg kapteinsopprykk, stiller i samme kategori. Disse pilotene ønsker ikke oppmerksomhet fra flyselskapets operative ledelse, som kan sette kapteins kandidater i et ugunstig lys.

Piloter på Las Palmas (LPA) basen er i hovedsak spanjoler. Om vinteren flys det direkte fly mellom LPA og Nord-Norge, noe som krever utsjekk på vinteroperasjoner på krevende flyplasser. Utsjekken består i teoretisk og praktisk opplæring, enten om bord i fly eller ved bruk av simulator. Denne utsjekken har enkelte piloter fått av Flight Operations via telefon i form av en SMS melding, når flyet skal/må gå og selskapet ikke har kvalifiserte piloter.

En av respondentene viser til skriftlig informasjon sendt ut til pilotkorpset fra chief pilot i Norwegians operative ledelse. Chief pilot skriver at antall innrapporterte hendelser er minkende, mens antall fly og flygninger er økende. Respondenten reagerer på at ikke ledelsen i flyselskapet stiller seg selv spørsmål om hva grunnen til denne trenden kan være, men nøyer seg med kun å konstatere fakta.

Vi sender rapporter til Flight safety, men vi får ikke svar eller tilbakemelding. Det gjør at motivasjonen dør ut med årene.

Samtlige respondenter fra Norwegian opplyser at de er kjent med at flyselskapet har rapporteringssystemet SafetyNet. Norwegian hevder at innrapportering er «non-punitive», men at respondentene opplever det annerledes.

Norwegian har Fatigue rapportering i sitt SafetyNet rapporteringssystem. Respondentene er samstemte overfor at fatigue rapporter sendes og at antallet er økende. Av intervjuene fremkom det ikke i hvor stor grad det er ubalanse i innrapportering av fatigue mellom fast ansatte og kontrakts- piloter. En av respondentene reagerer kraftig på kommunikasjonssjef Lasse Sandaker-Nielsen sin uttalelse til NRK; «Det er fullstendig skivebom å koble flysikkerhet til flygernes ansettelsesforhold»²⁶. Informanten hevder at uttalelsen viser hvor

²⁶http://www.nrk.no/norge/norwegian_-_skivebom-a-koble-ansettelse-og-flysikkerhet-1.12277012

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

ulik oppfatning det mellom piloter og deres arbeidsdag, og flyselskapets syn på problematikken.

I **Ryanair** opplever samtlige respondenter at flyselskapet har en dårlig rapporteringskultur. En av respondentene hevder at rapporteringskulturen i Ryanair er under pari, og alt går ut på å dekke sin egen rygg. En annen opplyser at det sendes mange personellrapporter, spesielt blant de kabinansatte. Respondenten uttrykker at man blir redd for å gjøre feil, man føler usikkerhet i forhold til hvem man kan støtte seg til og hvem man kan stole på. Man blir rett og slett litt paranoid.

Respondenten opplever at Ryanair forholder seg til "The Rotten Apple Theory"²⁷. Det drives en skremselspropaganda, hvor pilotene frykter konsekvenser dersom de skulle gjøre feil eller blir oppfattet som kritiske.

Flyselskapet Ryanair har et non-punitive rapporteringssystem. Respondentene opplever at det fungerer i teorien, men ikke i praksis. En av informantene uttrykker at rapporteringskulturen bærer preg av gapestokk mentalitet. Han opplevde selv at en flyoperativ avgjørelse hans besetning gjorde, ble i etterkant publisert og kritisert på selskapets intranettsider. Rapporten medførte at chief pilot Ray Conway publiserte følgende kommentar tilgjengelig for alle Ryanairs piloter; « *Besetningens avgjørelse om å returnere tilbake til flyplassen, medførte store forsinkelser og kostnader, både for passasjerer og Ryanair*»

En av respondentene hevder det foregår underrapportering. Dels fordi pilotene ikke ønsker å sitte foran en PC etter en lang arbeidsdag for å skrive rapporter. Det er tidkrevende og i Ryanair får man kun betalt når man sitter i cockpit, ikke for det arbeidet man gjør på bakken før og etter flygning. Dessuten velger de fleste å unngå å rapportere i frykt for å komme i dårlig søkelys. Pilotene blir oppfordret til å skrive rapporter, men det hender også at de som skriver rapport og erkjenner en feil, får innkalling til møte ved hovedkontoret i Dublin. Man tas da av flygning i et par dager, noe som svir for en gjeldtynget og timebetalt Ryanair pilot. Møtet består i å forklare seg, samt å love bot og bedring.

På en flygning fra Spania til Rygge, fikk Ryanair maskinen en endring på sin rute. Endringen medførte en lengre distanse enn det besetningen hadde fylt drivstoff for. Underveis regnet besetningen ut at de til tross for lengre distanse, likevel hadde drivstoff nok til å kunne lande på Rygge. Styrmannen ville sende rapport for å informere om hendelsen og spre kunnskap til

²⁷ Benjamin Franklin's Poor Richard's Almanack (1736).

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

kollegaene om deres opplevelse, men kapteinen motsatte seg dette. Respondenten hevder at dette viser mangel på rapporteringskultur i Ryanair. Pilotene ønsker å holde hodet lavt og ikke synes for å unngå ubehageligheter. Prisen er at kunnskap og erfaringer ikke spres og fordeles i pilotkorpset.

Kapteinen sendte inn rapport til Ryanair Safety Department om en hendelse, hvor systemet med steiling forbundet med lav hastighet under flyging ble aktivisert. I forbindelse med investigeringen av hendelsen ble begge pilotene satt på bakken i tre uker av fly-operativ ledelse i Ryanair. Granskningskommisjonen i flyselskapet konkluderte med at det var en teknisk feil med varslesystemet, og pilotene ble frifunnet. Baksiden av saken er at Ryanair lønner kun pilotene sine når de flyr, dermed ble de to pilotene ble økonomisk straffet for en hendelse de ble frifunnet fra.

Samtlige respondenter uttrykker at Fatigue rapporter ikke finnes i flyselskapet, og dermed at fenomenet Fatigue er ikke-eksisterende i Ryanair. Operativ ledelse i Ryanair sier, i følge en av informantene, at det ikke går an å oppleve utmattethet eller fatigue, på grunn av deres «NASA-godkjente²⁸» arbeidsprogrammering. Med andre ord er det ikke Ryanair sin feil om pilotene opplever Fatigue.

Angående innrapportering av sykefravær, har Ryanair fått kritikk for at pilotene ikke vil sykemelde seg. Svaret fra flyselskapet har vært at de har betydelig flere sykemeldinger enn hva gjennomsnittet er i bransjen. Respondenten hevder at svaret ligger midt i mellom. Mange piloter sykemelder seg fordi det er nesten umulig å få fri når man trenger det. Samtidig flyr mange når de er syke for ikke å tape dagens inntekt. Så med andre ord sykemelder man seg når man er frisk, og jobber når man er syk. Respondenten viser til en Ryanair flygning 09.10.13 til Tenerife, hvor kapteinen ble syk og besvimte underveis. Piloten hadde fløyet med sykdom i flere dager før han til slutt falt om i cockpit²⁹.

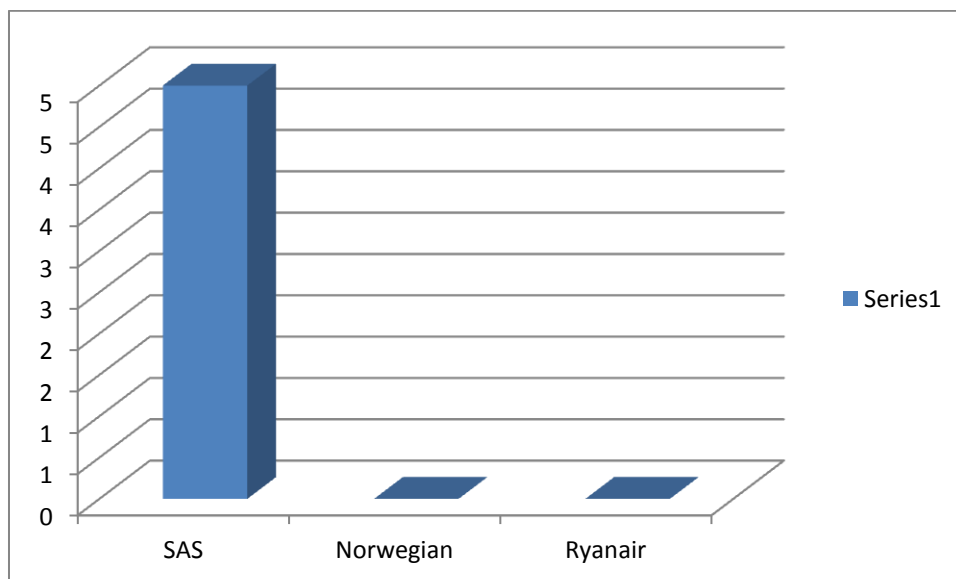
Det er et selskap styrt i form av «management by fear». Eneste måten å overleve hverdagen på er å følge alt av regler til punkt og prikke, ikke spørre om noe, ikke kreve noe, og ikke be om noe.

²⁸ <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmtran/164/164we18.htm>

²⁹ <http://www.thejournal.ie/safe-landing-plane-pilot-ill-1865941-Jan2015/>

5.2.3 Rettferdig kultur

Vil du hevde at en Rettferdig Kultur finnes i din organisasjon?



Figur 20 Grafisk fremstilling viser respondentenes opplevelse av rettferdig kultur i sitt flyselskap.

Samtlige respondenter i **SAS** opplever at det er en rettferdig kultur i selskapet. Tillit går begge veier i organisasjonen. Respondenten opplever god takhøyde i selskapet, og sier det er en flat lederstruktur i cockpit. Det er lett å jobbe både som styrmann og kaptein, og man blir hørt og tatt med i beslutningsprosesser.

I vår organisasjon har vi tillitsmenn, vernetjeneste, et Helse/Miljø/Sikkerhetssystem og en Pilot Advisory Group (PAG) som gjør at vi som besetningsmedlemmer blir både hørt og ivaretatt. Flere av våre konkurrenter mangler dette apparatet helt, eller delvis.

En av respondentene hevder likevel at det å ha divergerende syn på operative saker, kan gi karrierehemmende konsekvenser. I forhold til det å ytre sine meninger, hevder informanten at ledelsen tar for mye hensyn til fagforeningene. Det har i en årrekke blitt vist for lite integritet fra selskapets ledelse, hevder respondenten.

Et problem er at den rettferdige kulturen svekkes innen luftfarten, og rå kynisme erstatter deler av rettferdigheten. I Europa er det EASA (European Aviation Safety Agency) med byråkratiske beslutningstagere som styrer, men de har lite eller ingen «Hands On» innen Flight Safety!

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Respondentene fra **Norwegian** hadde felles oppfattelse av en negativ og urimelig rettferdighetskultur i flyselskapet.

Rettferdig kultur i selskapet? Nei ikke nå lenger, men vi hadde det tidligere.

En av respondentene uttrykker at rettferdighet er øye som ser. Bjørn Kjos oppleves kanskje som er en godslig og rettferdig arbeidsgiver blant passasjerene, men helt annerledes blant pilotene. Som eksempel trekker han frem Kjos sin selvbiografi, «Høyt og lavt», hvor konsernsjefen hevder at de ansatte gikk innfor å ødelegge Norwegian, og at Kjos følte seg sveket. Pilotene på sin side følte seg sveket da Kjos over natten i desember 2012, reduserte over natten en tariffestet pensjonsavtale fra 63 % til 3 %. Pilotforeningen fikk saken opp i rettssystemet, og Kjos og Norwegian ble dømt for bevisst og grovt avtalebrudd. Det finnes mange lignende eksempler der ansatte og enkeltpersoner blir overkjørt av ledelsen, og blir presset så langt at de blir nødt til å gå til sak mot eget selskap. Respondenten hevder at Norwegian har en sjef som på ingen måte ivaretar sine ansatte på en god måte.

På crewrommet vårt ved Helsinkibasen satt en kvinnelig pilot og gråt. Jeg spurte hva det var, og fikk høre hun var gravid. Gratulere , sa jeg. Å, nei, sa hun. Når det blir oppdaget, får jeg helt sikkert ikke fornyet kontrakten min.

En annen respondent trekker frem eksemplet våren 2013, da pilotforeningens tillitsvalgte møtte Luftfartstilsynet i Bodø. Møtet gjaldt problematikk knyttet til spisepauser og operative forhold. I Bjørn Kjos sin bok «Høyt og Lavt»(2015), ble de tillitsvalgte beskyldt for å ha forsøkt stanset oppstart og drift av langruteproduksjon i dette møtet, et møte som Kjos beskriver som et svik og en form for Kafka prosess. Respondenten er klar på at det aldri var noe ønske om å stanse langrutene til Kjos og Norwegian, men pilotene var kritiske til bruk av asiatisk mannskap på bekostning av europeiske og norske arbeidsplasser. Alt som ble sagt og hele referatet fra møtet er lagt ut på nettet, slik at alle kan få innsikt i, og se at Kjos sine påstander om svik fra pilotenes side faller på sin egen urimelighet.

Beste måten å beholde et godt forhold til operativ ledelse i Norwegian på, er å fremstå som usynlig; «Stay below radar coverage».

En av informantene opplever at det ikke er tillit mellom ledelse og piloter i Norwegian. Det er lav takhøyde i flyselskapet, og det lønner seg å være «venn» med ledelsen. Vedkommende

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

hevder videre at flere av pilotene har vært innkalt på hovedkontoret Diamanten ved Fornebu til *Tea & Cookies*³⁰. Dersom man uttaler seg på sosiale medier som Facebook, i nettsamfunn ol., får man «invitasjon» til å møte operativ ledelse sammen med en advokat som er spesialist på håndtere såkalte vanskelige piloter.

Kynisme har spredt seg i flybransjen. I vårt selskap utviklingen gått ennå lenger. Vi sliter med Kjosisme.

Respondentene fra **Ryanair** er samstemte i sin opplevelse av hvorvidt det finnes en rettferdig kultur i flyselskapet; Det finnes ingen rettferdig kultur i Ryanair. Det er ingen tillit mellom ledelse og de ansatte i Ryanair. Det er heller ingen takhøyde internt i flyselskapet. Dersom man uttrykker seg kritisk, er man redd for at flyselskapet gir en sparken, og i tillegg saksøkes! Respondenten viser til en sak i 2013 hvor Ryanair sparket kaptein John Goss etter at piloten åpent kritiserte flysikkerheten i Ryanair. Goss var selskapets mest erfarne kaptein, og var dekorert med IFALPAs (International Federation of Airline Pilots' Association) høyeste utmerkelse som anerkjennelse for sin profesjonalitet som kaptein³¹.

I Ryanair sin Operation Manual beskrives ”Just Cultur”, men det er i følge respondenten, langt mellom selskapets skrevne intensjoner og pilotenes opplevelser og realiteter.

Respondenten opplever å stå veldig alene og ansvarlig i Ryanair. Om man blir truet med oppsigelse, og kanskje søksmål i tillegg, så er det ingen å støtte seg til. Ingen fagforening å gå til, intet verneombud som ivaretar dine rettigheter og ingen fungerende tillitsmannsordning. Det blir Davids kamp mot Goliat.

En annen respondent viser til ledelsens forhold til pilotenes fagforening Ryanair Pilot Group(RPG), en fagforening som ledelsen ikke godkjenner. For den saks skyld, Ryanair verken godkjenner eller anerkjenner noen fagforeninger. Dersom piloter går rundt med sitt ID kort i en halssnor med logoen til RPG på, blir man innkalt til basekapteinen for samtale. Her blir man forespeilet hvordan Ryanair ser på RPG og hvilke konsekvenser pilotens opptreden eventuelt kan få. I 2013 sendte RGP ut en oppfordring på internett om at pilotene i Ryanair skulle signere ett dokument til irske myndigheter. Dokumentet gjenspeilte en bekymring fra pilotene om forhold i selskapet som utfordret sikkerheten til fly, passasjerer og

³⁰ Tea & Cookies er et begrep som respondentene fra både Norwegian og Ryanair brukte under intervjuene. Å bli invitert til Tea & Cookies er en innkalling til flyoperativ ledelse hvor pilotene må forklare seg ifm uttalelser, rapporter, operative hendelser og lignende.

³¹ <https://www.eurocockpit.be/stories/20130416/ryanair-pilot-rewarded-for-outstanding-contribution>

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

besetningsmedlemmer i Ryanair. Konsernsjefen svarte med å true de av pilotene som signerte dokumentet med sparken, og varslet også søksmål overfor pilotene.³²

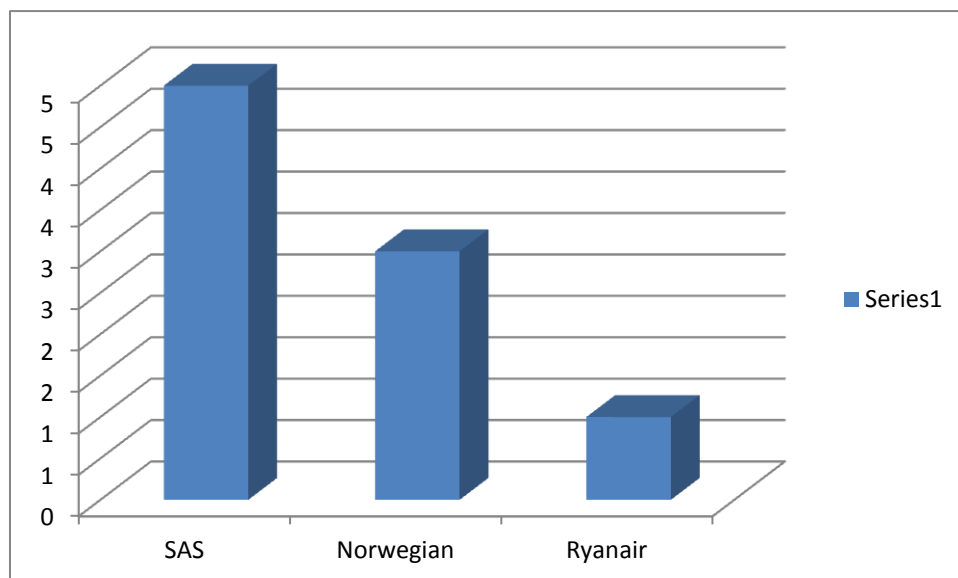
En tredje respondent forteller; *Pprune.com (Professional Pilots Rumors Network) er et nettsted hvor piloter utveksler informasjon, gir råd og tips, men også et sted hvor meninger ytres og frustrasjon luftes. En pilot hadde rettet kritikk mot Ryanair og fremmet sin frustrasjon overfor operativ ledelse på nettstedet. Ryanair fikk en rettslig kjennelse til å få utlevert IP adressen til piloten, funnet på en server i USA. Flyselskapet brukte sine advokater i en rettsak mot piloten, en sak som piloten tapte.*

Respondentene opplever å stå veldig alene og ansvarlig i Ryanair. Om man blir truet med oppsigelse, og kanskje søksmål i tillegg, så er det ingen å støtte seg til. Ingen fagforening å gå til, intet verneombud som ivaretar dine rettigheter og ingen fungerende tillitsmannsordning. Det blir Davids kamp mot Goliat.

“Having had to consider Ryanair’s untruths to the Court, its untruths about the Court and its untruths about the Minister, one has to conclude that the truth and Ryanair are uncomfortable bedfellows” (Mr Justice Peter Kelly, High Court Judge June 2010).

5.2.4 Fleksibel kultur

Vil du hevde at en Fleksibel Kultur finnes i din organisasjon?



Figur 21 Grafisk fremstilling viser respondentenes opplevelse av fleksibel kultur i sitt flyselskap.

³² <http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/you-thought-ryanairs-attendants-had-it-bad-wait-til-you-hear-about-their-pilots-8621681.html>

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Den fleksible kulturen er i denne sammenheng sett med Reasons blick og sikkerhetskulturelle briller. Reason uttrykker at organisatorisk fleksibilitet er evnen til effektivt å tilpasse seg krav og utfordringer i sitt operative miljø.

Samtlige respondenter fra **SAS** opplever tillit i sitt operative miljø, og hevder at det er en fleksibel kultur i organisasjonen. Kapteinen med sin besetning er ansvarlig for at fly og passasjerer ivaretas på en sikker måte, uten at punktlighet og service utfordres eller står som kontrast til sikkerheten. Man overvåkes konstant i form av Flight Data Recorder (FDR) og Cockpit Voice Recorder (CVR). Respondentene opplever at det er en fleksibel kultur i organisasjonen.

Man tenker ikke på at man er under konstant overvåkning fordi konseptet forvaltes så bra.

Respondentene fra **Norwegian** har et divergerende syn på hvorvidt det finner en fleksibel i flyselskapet. Tre av respondentene hevder å ha tillit i sitt operative miljø, og det er en fleksibel kultur i flyselskapet. De resterende to opplyser at de ikke opplever denne tilliten. Alle respondentene er kjent med overvåkning i form av Flight Data Recorder og Cockpit Voice Recorder, men ingen har ikke kjennskap til, eller kan bekrefte at dette har blitt misbrukt overfor pilotene.

Respondentene fra **Ryanair** har et mer samlet syn på om det finnes en fleksibel kultur i flyselskapet. En av pilotene under intervjuene hevdet at det var en operasjonell fleksibel kultur i Ryanair, mens de resterende fire hadde ikke opplevelse av eller, tillit til, at denne kulturen fantes i flyselskapet. Alle respondentene fra Ryanair er kjent med overvåkning i form av Flight Data Recorder og Cockpit Voice Recorder, men ingen kan bekrefte at dette misbrukes overfor pilotene. For å understreke hvordan, og i hvilken grad operativ ledelse i Ryanair direkte griper inn ifm operative hendelser, viser en av informantene til en alvorlig hendelse ved Skavsta, Sverige i april 2011³³. Hendelsesrapporten viser til en Boeing 737 som returnerte til Skavsta på grunn av elektriske problemer etter avgang. Etter landing hadde pilotene trukket sikringen på CVR for å sikre at taleregistratoren ikke visket ut kommunikasjonsloggen i cockpit. Da Statens Havarikommisjon (SHK) ankom flyplassen, hadde noen fra Ryanair resatt sikringen, slik at all kommunikasjon mellom pilotene og lufttrafikkjenesten var slettet. Rapporten beskriver; ***“It has not been possible to establish where in the organization this decision was made and why”***. SHK mottok heller ikke

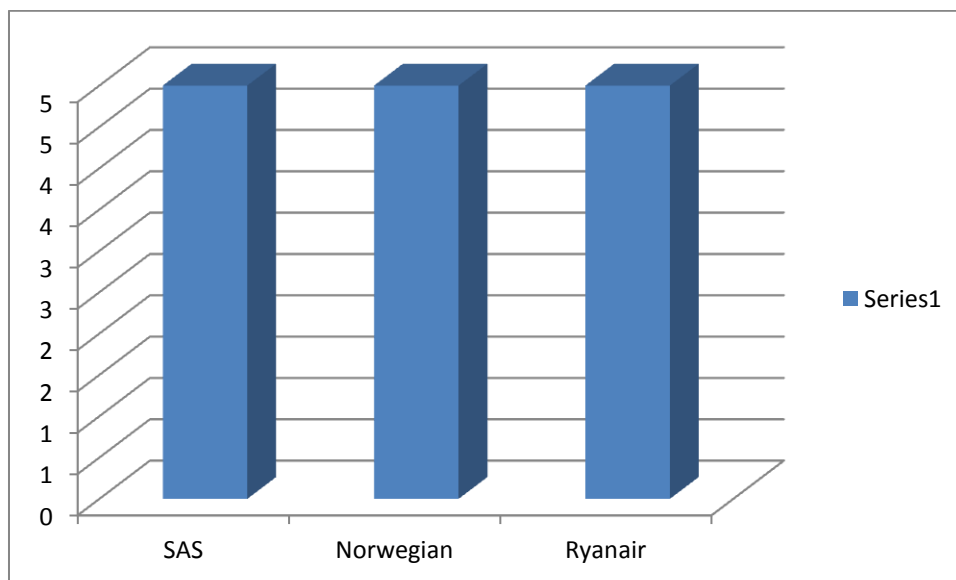
³³ http://www.aaiu.ie/sites/default/files/SHK%20Sweden%20RL2012_20e%20Serious%20Incident%20EI-DAD%20Skavsta%20Airport%202011-04-25.pdf

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

hendelsesrapporten før etter 4 dager, som medførte at også informasjonen i ferdsskriveren, FDR, var slettet. Fristen for innlevering av hendelsesrapporten ble ikke overholdt.

5.2.5 Lærende kultur

Vil du hevde at en Lærende Kultur finnes i din organisasjon?



Figur 22 Grafisk fremstilling viser respondentenes opplevelse av lærende kultur i sitt flyselskap.

Samtlige respondenter i SAS opplever at selskapet har en lærende kultur. Organisasjonen benytter erfarings basert læring, og respondentene opplever at organisasjonen har en god treningsavdeling. Instruktørene holder en høy standard, og gir et godt inntrykk. De har også en kontrollerende funksjon, og har tidvis to hatter; Instruktør og kontrollant. Som instruktører drives det undervisning og fasilitering, mens som kontrollant gjøres det kvalitetssjekk av pilotene på vegne av Luftfartstilsynet. Respondentene er positive i forhold til at fly operative hendelser og episoder tas frem på treningsavdelingen. På den måten kan alle besetningsmedlemmer i flyselskapet tar lærdom av feil som er gjort, og forhåpentligvis unngå å gjøre tilsvarende feil i fremtiden. En informant uttrykker at selskapet har erfarings basert læring, og at både ledelse og ansatte er positive til endring gjennom erfarings basert læring

En annen respondent uttrykker at selskapet har en god læringskultur, men hevder den kunne vært bedre. Respondenten mener det burde settes av mer tid til trening. SAS har i mange år

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

vært bortskjemt med mange svært erfarne piloter, og hevder at dette bildet vil endre seg med stor nyrekruttering, kombinert med et større antall pensjonsavganger.

Fem av respondentene i **Norwegian** er positive i forhold til at selskapet har en lærende kultur. En av pilotene under intervjuene uttrykte et todelt syn på den lærende kulturen i flyselskapet. Vedkommende ytret at erfarings basert læring er positivt, men opplever at kvaliteten ved treningsavdelingen er personavhengig. På dager hvor pilotene trener sammen med kabinpersonalet, hender det at kabininstruktørene peker ut, gjerne nyansatte besetningsmedlemmer, til å orientere om f eks nødutstyr. Det oppleves som gapestokk - mentalitet.

En av respondentene fremhever treningsavdelingen i Norwegian, og hevder at denne delen av flyselskapet drives på en god og profesjonell måte. Her drives det erfarings basert læring, og de fleste pilotene er stort sett fornøyd med instruktørene og kvaliteten på treningen de får.

En annen respondent hevder at treningsavdelingen er den eneste avdelingen som fungerer i Norwegian. Årsaken til det er i følge informanten at det er de rette personene som styrer avdelingen. Det utøves godt lederskap, og de rette personene er på plass.

E tredje respondent uttrykker at treningsavdelingen er bra, men kvaliteten er synkende. Vedkommende mener at årsaken er økonomiske innstramminger, « **Penger er en issue i alle avdelinger** » hevder respondenten.

Samtlige respondenter trekker frem at hendelser og rapporter fra luftfart brukes ved treningsavdelingen for å lære av feil og avvik som rapportene viser til. Samtlige er positive til at erfarings basert læring benyttes i forbindelse med kurs og opplæring i Norwegian.

Alle de fem respondentene fra **Ryanair** hevder at den initielle grunnutdanningen og treningen er god. Samtlige informanter opplever at treningsavdelingen gir grundig opplæring og at flyselskapet har gode prosedyrer og klare rammer for nyansatte piloter med lite eller ingen flyerfaring. Like enige som respondentene er overfor grunnutdanningen er de overfor treningsavdelingen i forbindelse med simulatorevalueringer etter at grunnutdanningen er fullført. Her uttrykker pilotene en opplevelse av en annen læringskultur. Respondentene hevder at instruktørene jakter etter piloters feilhandlinger, noe som slett ikke gir opplevelse av

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

læring eller påfyll av kunnskap. Man blir nervøs, det ligger lite læring i det, og det dreier seg kun om bestått/ikke bestått.

En av respondentene opplyser at svært mange nye piloter som begynner i Ryanair er menn, ca 20-25 år, og ofte kun 200- 300 flytimer. Ryanair har ingen utgifter i forbindelse med nyansettelser, og alle utgifter i forbindelse med ansettelse og oppstart i flyselskapet er betalt av pilotene. Utgifter forbundet med jobbintervju, reiseutgifter, teoretisk og praktisk simulatoropplæring, samt utgifter til uniform betales i sin helhet av den nyansatte piloten. Pilotene får også redusert lønn inntil de er ferdig opplært og usjekket. Etter utsjekk trekkes samtlige piloter fem euro i lønn hver flytime for kommende utgifter til halvårlig simulatorevaluering. Respondenten hevder at Ryanair ønsker nye piloter velkommen, ikke bare fordi behovet er tilstede, men også fordi selskapet tjener penger på å skole de. Jo flere piloter som begynner i Ryanair, jo flere euro tjener flyselskapet. Respondenten opplever at kulturen skifter klima når de nye pilotene kommer tilbake til treningsavdelingen etter seks måneder for sine halvårlige evalueringer.

En av respondentene opplyser at Ryanair stadig endrer sin prosedyrer for å hindre at hendelser gjentar seg. Her gir selskapet inntrykk av å være veldig ambisiøse, respondenten tror Ryanair tar disse grepene for å tilfredsstille IAA (Irish Aviation Authority). Informanten reagerer på at hendelser gjort av enkelte besetninger skal føre til innstramminger og skjerpede prosedyrer for samtlige Ryanair piloter.

En tredje respondent uttrykker han savner linken og sammenhengen mellom rapportering og læring i Ryanair. I løpet av sine tre år i flyselskapet savnet han å se en rapport hvor en pilot innrømmet å ha gjort feil, og rapporterer for å informere, og spre kunnskap og lærdom til sine kollegaer. Denne kulture eksisterer ikke i Ryanair, forteller informanten.

5.2.6 Utfyllende opplysninger/Tilleggsinformasjon/Framtidsutsikter

Respondentene fra SAS har felles oppfatninger på flere områder hva angår forholdet arbeid/fritid, utfordringer og framtidsutsikter. Alle fem hevder at arbeidsmengden hadde økt radikalt de siste årene. Arbeidsdager på 10 til 14 timer, helvariable skiftplaner med dag og nattflyginger, samt flere overnattinger borte fra hjemmene, har gitt drastiske endringer i balansen mellom arbeidsliv og familieliv. SAS har et uttalt mål å få 70 % av pilotene inn i et variabelt arbeidssystem. Det innebærer at pilotene ikke vet hva skiftplanen for neste måned er

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

før 15. hver måned, men flyselskapet får stor fleksibilitet i sin planlegging. Utfordringen for pilotene og deres familier er tilsvarende redusert forutsigbarhet og fleksibilitet. Manglende forutsigbarhet er en annen felles bekymring for pilotene. Ønsket fra pilotene og deres familier om forutsigbarhet til å kunne planlegge på ferier og felles aktiviteter blir i stadig mindre grad imøtekommet.

Snitt alderen blant respondentene er i tråd med gjennomsnittsalderen blant pilotene i SAS, ca 52 år. Informantene uttrykker bekymring for fremtiden, og ser ikke hvilke alternativer som finnes i jobbmarkedet. Pilotyrket er nisjepreget, og jobbalternativer finnes, men i størst grad i Kina og De forente arabiske emirater. Jobb i disse landene medfører pendling i ennå større grad for pilotene, eventuelt flytting for familiene til land med fremmede kulturer.

For framtiden tror to av respondentene at skandinaviske piloter på sikt vil forsvinne. Fokuset på kostnadseffektivisering gjør at flyselskapene og bemanningsbyråene som har pilotene ansatt på kontrakter, ser mot øst- og syd- Europa i jakten på billig arbeidskraft. De tre resterende informantene har tro på at det fortsatt vil være et arbeidsmarked for norske, svenske og danske piloter. Informantene hevder at prisen blir forringede betingelser og krevende arbeidsforhold.

Jeg løfter et rødt flagg i forhold til det å ansette piloter på kontrakt i luftfarten. Det skapes usikkerhet, man holder hodet lavt for ikke å stikke seg ut, og man ønsker å bli likt av ledelsen for å kunne fornye kontrakten sin når utløpsdatoen nærmer seg.

Kun én av respondentene er positiv til å anbefale flygeryrket til kommende generasjoner. De resterende fem vil ikke anbefale en fremtid som pilot for verken familie, venner eller bekjente, fordi utsiktene er dårlige. Ny lønnskala for nyansatte styrmenn gir litt i overkant av kr. 400.00 i årslønn. Det er en lønn mange andre arbeidsgivere kan tilby, uten å ha starte med pluss/minus 1 million studieutgifter. I tillegg til et dårligere økonomisk utgangspunkt enn tidligere, er det også krevende familiemessig. Det er vanskelig å forsvare overfor familien at man kun har *en* frihelg i måneden, og ingen forutsigbarhet når det gjelder ferier og fritid.

Hva angår framtidsutsikter tror jeg det blir færre skandinaviske piloter. Politikerne har et ansvar her. Problemet er at politikerne vil ha stemmer, stemmer fra velgerne, som igjen vil ha billige flybilletter.

Respondentene fra **Norwegian** har samlet sett et mer divergerende syn på forholdet arbeid/fritid, utfordringer og framtidsutsikter. En av respondentene er klar på at han ikke flyr

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

for Norwegian om 5 år. Han hevder at det største problemet er systematisk reduksjon av fast ansatte piloter som erstattes av kontrakts piloter. Det vises til eksempler på kontrakts piloter som har blitt flyttet rundt på 6 ulike baser i Europa i løpet 2 år. Vedkommende finner et omflakkende pilotliv uforenelig med et familieliv.

Jeg flyr ikke som passasjer på våre egne B787 langrute fly. Pilotene der er så presset med lange arbeidsperioder og lite tilstedeværelse sammen med familie, at det går på sikkerheten løs. I sommer hadde jeg med en britisk langrutepilot om bord på klappsete i cockpit. Han hadde ikke vært hjemme på 6 uker, og de to siste ukene hadde ikke kona hans tatt telefonen når han ringte.

To av respondentene klarer å kombinere arbeidsliv og privatliv, enn så lenge. Produktiviteten har økt voldsomt de siste årene. «***Vi jobber inntil 60 timer i uken, 5 dager på og 4 av, og kun en frihelg i måneden. Om jeg jobber her om 5 år? Ja, hvis helsen holder. Jeg er 54 år og har ikke så mange valgmuligheter***». De resterende to informantene uttrykker å være fornøyd med et fast arbeidssystem; fem dager på og fire dager av. Forutsigbarheten ved et fast system gjør at familieliv og planlegging av felles aktiviteter er forenelig med arbeidslivet som pilot.

Samtlige respondenter fra Norwegian uttrykker bekymring og frykt for å miste fast ansettelse, og overføring til et bemanningsbyrå. En av informantene hevder at det i dag er ca 600 fast ansatte piloter i Norwegian, alle i Skandinavia. Han tror at i løpet av få år er selskapet til de fast ansatte pilotene nedlagt, og de vil få tilbud om overflytting til ett av Kjos sine nye selskaper, men da kun med ansettelse på kontrakt.

Kjos ønsker ikke fast ansatte skandinaviske piloter, men piloter ansatt på fleksible kontrakter. Det gir lavere kostnader, mindre personellansvar og færre forpliktelser.

Ingen av respondentene i Norwegian vil anbefale en fremtid som pilot overfor familie, venner eller bekjente. En av respondentene gir uttrykk for at med et fast arbeidssystem og i redusert stilling klarer han å balansere utfordringene mellom arbeidsliv og familieliv. En annen respondent har inntrykk av at selskapet ikke ønsker å legge til rette for kvinnelige piloter.

Ansettelseskontraktene er like, uansett kjønn. Utfordringen er å ivareta rollen som skiftarbeidene kontrakts-pilot og småbarnsmor. De sosiale velferdsordningene for småbarnsfamilier i Skandinavia er vesentlig bedre enn tilsvarende ordninger i de syd-europeiske landene. En annen av respondentene opplever ny trend blant unge styrmenn som nå tar tilleggsutdannelse, og ser for seg andre veivalg og karrieremuligheter. Før var det en

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

selvfølge at man pensjonerte seg som pilot, men i dag er det mange styrmenn som tenker annerledes.

Alt dreier seg om økonomi, det å få fri til viktig begivenheter i familie- eller privatliv, begravelse eller bryllup, er nesten helt umulig.

Respondentene fra **Ryanair** har samstemte oppfatninger på flere områder hva angår forholdet arbeid/fritid, utfordringer og framtidsutsikter. Som ung, ny styrmann og copilot er man lykkelig over å få sin første jobb som flyger i et stort flyselskap. De fleste nyansatte er unge menn, tidlig i tyve-årene, uten familie, barn og forpliktelser. De er også svært fleksible i møte med sin nye arbeidsgiver, som utnyttes ved at deres ansettelsesforhold er distansert fra flyselskapet Ryanair. En av respondentene hevder at en stor bekymring for pilotene er deres manglende trygghet og sikkerhet i ansettelsesforholdet. Ettersom Ryanair formelt sett ikke har ansvar for pilotene, holder det med et lite feilsteg, og flyselskapet kan si; «*”your service is no longer needed”*». Ryanair trenger ikke sparke pilotene, fordi ingen av dem har vært ansatt der.

De fleste skandinaver ønsker seg bort fra Ryanair. Noe av det første vi snakker om når vi møtes på jobb, er hvem som har fått tilslag på sine jobbsøknader.

En annen av respondentene påpeker utfordringene ved arbeidsbelastning og ønske om basebytte. Man får tildelt én av Ryanairs mange europeiske baser ved oppstart av sin karriere i flyselskapet. Om man ønsker overflytting til en annen base nærmere sitt hjem for å redusere pendlerbelastningen, kan man fremme et ønske men ikke et krav, som kontrakts pilot. Problemet i en kontrakts-verden er at ansiennitet og senioritet blant pilotene er fraværende, og man har verken rettigheter eller innsyn i hvordan tildeling foregår på de ulike basene. Om du som styrmann, tilslutt får den basen du har ønsket deg, så er oddsen stor for at du må flytte igjen ved opprykk til kaptein.

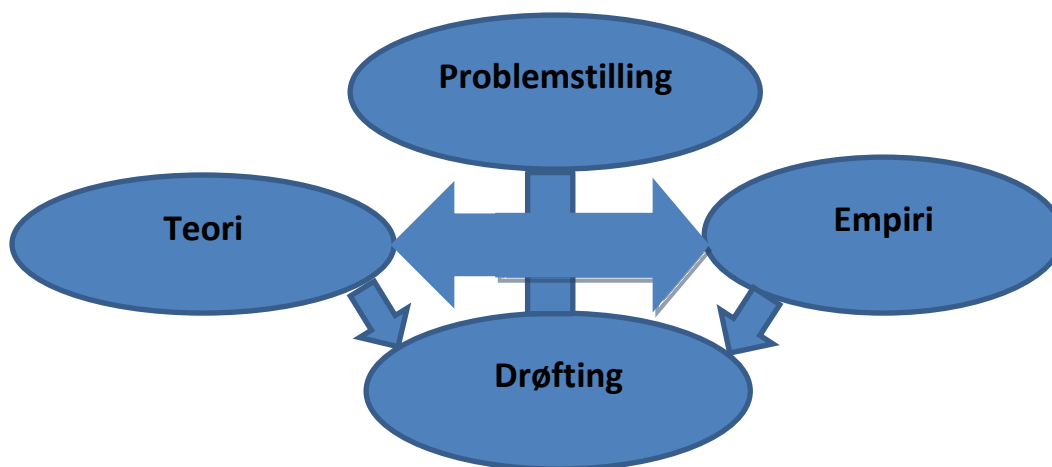
Samtlige respondenter er klare på at pilotjobb i Ryanair er for ungarer, ikke familiefedre. Informantene opplever at det er svært krevende å kombinere jobb i Ryanair med et sosialt privatliv. Når man etablerer seg med familie, og barn som skal følges opp på skole og aktiviteter, så er det i overkant utfordrende med pendling til ulike baser i Europa. Fire av respondentene vil ikke anbefale et yrke som kontraktspilot i Ryanair for familie, venner eller bekjente. Med startgjeld på ca NOK 1 million og med så krevende betingelser, anbefaler disse fire en fremtid i selskaper med faste ansettelsesforhold, eventuelt en karriere med fast grunn under bena. Den femte respondenten sier han ikke vil skyte med noens drømmer, og at han

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

derfor ikke vil fraråde noen å prøve pilotyrket. Han påpeker viktigheten av å få alle fakta på bordet før man påbegynner utdannelsen, og fremfor alt at den økonomiske risiko og belastning som følger med, blir presentert.

Dersom man ønsker å følge drømmene sine vil jeg anbefale et yrke, og en fremtid som pilot. Begynn gjerne i Ryanair, men ikke forbli værende der. Fortsett i et flyselskap hvor du blir ansatt, hvor du opplever å bli ivaretatt, og som har en god sikkerhetskultur.

6.0 DRØFTING



Figur 23 Relasjonene mellom problemstilling, drøfting, empiri og teori

I denne delen av studien vil drøfting presenteres ved å kombinere teori og empiri. De forskningsspørsmål som ble skissert i innledningen vil være retningsgivende for drøftingen. Ved hjelp av perspektiver redegjort for i teorikapitlet, og det empiriske materialet kartlagt i empirikapitlet, sys teori og innsamlet data sys sammen med forskningsspørsmålene med det ønske og formål å søke svar på oppgavens problemstilling.

Drøftingen gjøres ved hovedsakelig å anvende Reason (1997) sine kulturtypologier med tilhørende informerende kultur. Annen litteratur som understøtter eller lyssetter Reason (1997) sitt perspektiv, vil også bli drøftet.

Få ting er så ettertraktet, og samtidig så lite forstått, som sikkerhetskultur. Den oppstår gradvis gjennom vedvarende og fornuftig bruk av praktiske og jordnære tiltak. Reason (1997) En sikkerhetskultur er avhengig av et effektivt sikkerhets-informasjonsystem. Reason hevder at et system som samler, analyserer og sprer informasjon om hendelser og ulykker, innehar de kvalitetene som danner en informerende kultur.

Etter å ha intervjuet femten piloter fra tre ulike flyselskaper i nærmere 20 timer, danner man seg et bilde av hvordan besetningsmedlemmene opplever sikkerhetskulturen i sine respektive selskaper. Det er ulike kulturer i de ulike selskapene, men bildet polariserer seg i to leire bestående av fast ansatte piloter, og av kontrakts ansatte piloter. Samtlige piloter i SAS har fast ansettelse i flyselskapet, og respondentene har en homogen oppfattelse av

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

informasjonskulturen på arbeidsplassen. Pilotene opplever at det er åpne kommunikasjonslinjer, og det er tillit mellom operativ ledelse og de ulike cockpitbesetningene i den operative sett, spisse enden.

Selv om samtlige fem intervjuede Norwegian piloter har fast ansettelse, er det likevel kun to respondenter som opplever samsvar mellom informasjonskulturen og sikkerhetskulturen i flyselskapet. Tre av pilotene hevder at tillitsforholdet til ledelsen i flyselskapet har endret seg, og at økende skepsis og tilstedeværende mistillit har en negativ effekt på informasjonskulturen i Norwegian.

Samtlige intervjuede respondenter fra Ryanair har en konform og samlet opplevelse av informasjonskulturen i flyselskapet; Den er fraværende. Det er stor avstand mellom flyselskapet og den enkelte pilot, både rent fysisk, men også HR- messig i form av lite individuell oppfølging, og arbeidskontraktsmessig stor distanse mellom selskap og individ. Respondentene opplever enveiskommunikasjon, ovenfra og ned, og informasjonen kommer i form av mail eller bulletiner. Dialogmøter og fellesmøter med mulighet for toveiskommunikasjon uttrykkes å være fullstendig fraværende.

Reason (1997) viser en informerende kultur som overliggende, og at den griper inn i alle de fire kulturtypologiene (Figur 4). Rapporten fra Universitetet i Gent hevder at dagens konkurranse i sivil luftfart «Is a True Race to the Bottom», og at den utfordrer både sikkerhet, tillit og troverdighet for alle involverte. Sikkerhetskulturen i et flyselskap er et resultat av hver enkelt og gruppens verdier og holdninger, knyttet opp til den helse-, miljø- og sikkerhetsprofil selskapet har valgt. God sikkerhetskultur kjennetegnes ved god toveis- kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, felles forståelse av sikkerhetens betydning, og tiltro til de sikkerhetsmål selskapet har satt (Reason, 1997).

6.1 Rapporteringskultur.

Fundamentet for, og den mest sentrale basisverdien for en rapporterende kultur er tillit. Tillit er et palindrom, et ord som lyder likt, lest både baklengs og forlengs. (Simonsen, 2009) Ordet staves likt begge veier, og burde gå begge veier, men teori og praksis går dessverre ikke alltid hånd i hånd. Tillit er en grunnleggende verdi, og fremheves av både Reason(1997), og Richter & Koch(2004).

Polariseringen som studien viser, gir store utslag på rapporterende kultur. I de miljøer hvor pilotene har fast ansettelse og opplever trygghet og tillit, viser det seg at viljen til rapportering

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

er stor. Da menes det ikke bare antall innkomne rapporter, men vel så viktig, *hva* som innrapporteres. Verdien ligger i innholdet i rapporten, erfaringer som er gjort, og hvordan erfaringene spres og fordeles som ny kunnskap rundt i pilotkorpset. Feil og avvik kan sees på som edelt metal, null verdt når det ligger skjult i fjellet, mye verdt når det graves frem, foredles og omsettes. Dette har med kultur å gjøre. Man må være villig til å lytte, ta til seg, for så å gjøre *endring*. Rapporter kan sees på som julegaver. Det er lett å la seg blende av antall, innpakning og glanset papir. Verdien ligger i hva står skrevet i rapporten, deretter hvordan man håndterer innholdet i rapporten, og sist, men ikke minst, hvordan sprer man kunnskap og erfaringer videre for unngå nye feilhandlinger.

I miljøer og selskaper hvor pilotene har kontrakts ansettelse, og tilknytning til flyselskapet via bemanningsbyråer, er bildet annerledes. Dette understøttes av rapporten fra Universitetet i Gent, hvor 6633 piloter gir verdifull tilbakemelding på tematikken. Som pilot og kaptein må man tidvis avvike fra selskapets retningslinjer for å ivareta sikkerheten til passasjerer og mannskap. Årsaken er at det er umulig å beskrive alle eventualiteter i en operasjonsmanual. Problemet åpenbarer seg i rapporten fra Gent, illustrert i figur 12; 30 % av respondentene opplyste at de fant det vanskelig å avvike fra retningslinjene i frykt for negative konsekvenser for egen karriere. Minst like interessant er det å registrere at respondentene mente 47 % av deres kollegaer fant det problematisk å ta selvstendige avgjørelser i frykt for negative konsekvenser fra flyselskapets side. Som et oppfølgende spørsmål til frykt for negative konsekvenser, ble respondentene spurt om deres ansettelsesforhold hadde innvirkning på deres evne til å ta selvstendige avgjørelser. 37 % av respondentene hevdet at dette innvirket på deres besluttsomhet, og hele 46 % av respondentene hevdet at deres karriere stod i fare dersom pilotene tok selvstendige valg på kryssende kurs av selskapets retningslinjer. Det er to interessante momenter som trer frem i denne delen av undersøkelsen. For det første mener pilotene at det er vanskelig å avvike fra retningslinjene, og mener åpenbart det er mye verre for kollegaene å ta slike avgjørelser. Det andre momentet er den store andelen piloter som frykter for negative konsekvenser ved å ta egne avgjørelser. Samtlige piloter mener åpenbart at deres kollegaer har større fryktsfaktor enn dem selv.

At frykt styrer valg, og angsten for negative avgjørelser har stor sannsynlighet for at innvirker på antall innrapporteringer, og hva som fremkommer i rapportene. Data fra dybdeintervjuene med pilotene fra Norwegian viser også et skille ved fast ansatte, og piloter tilknyttet flyselskapet via et bemanningsbyrå. Her fremgår det at enkelte piloter velger å unngå rapportering i et forsøk på å slippe selskapets søkelys. Det foreligger også en frykt for følger

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

og konsekvenser blant pilotene. Respondentene fra Ryanair viser til gapestokkmentalitet. Informasjon fra rapporter legges ut på selskapets intranett med en vinkling som setter pilotene i et dårlig lys. Dette hindrer en god rapporteringskultur. Reason(1997) hevder det er ledelsen i en bedrift eller organisasjons sitt ansvar å legge opp til en god rapporteringskultur. For at man skal ha oversikt over selskapets drift og daglig virke er det nødvendig å få tilbakemeldinger fra de ansatte. Å samle data og informasjon er en nødvendighet for å opprettholde et robust sikkerhetsnivå. Reason hevder det er vanskelig å overtale ansatte til å rapportere nestenulykker og kritiske hendelser, særlig dersom det gjelder en selv. Et annet element som hemmer rapporteringskulturen i Ryanair, er innkallelser til samtale ved hovedkvarteret i Dublin. Pilotene må selv betale for reisen til og fra Dublin, og i tillegg mister de inntekter ved tapt flyproduksjon. Besetningsmedlemmer i Ryanair får kun betalt når de sitter i cockpit med betalende passasjerer i kabinen. All innsats før, etter og utenom flyging er ulønnet arbeid. Respondentene opplever dette belastende, også økonomisk, og reagerer både på rutiner og kulturen selskapets ledelse viser overfor pilotene vedrørende håndtering av rapportering.

Det kan hevdes at informasjonsbehandlingen som foregår i deler av luftfarten, håndteres på en byråkratisk måte (Westrum, 1993). Respondentenes opplysninger om flyselskapets informasjonsbehandling, mangel på tiltak og oppfølging viser tegn på en byråkratisk organisasjon, men også med patologiske trekk hvor feil straffes, figur 2 (ibid).

Mangelfulle tilbakemeldinger og sprik mellom sikkerhetsoppfatning og god rapporteringskultur, kan påvirke delingen av informasjon mellom de ulike organisatoriske nivåene (Richter og Koch, 2004).

Fatigue er en økende utfordring blant piloter i sivil luftfart. Problemet vokser blant annet som en konsekvens av EASAs nye hvile- og arbeidstidsbestemmelser som trådte i kraft februar 2016. Fatigue beskrives av luftfartsdirektøren i Norge som en tilstand der du får redusert kapasitet til mental og eller fysisk aktivitet. Dette kan gi seg utslag i redusert beslutningsevne, dårligere hukommelse, økt reaksjonshastighet og selektiv oppmerksomhet, noe som er uforenlig med å ta gode beslutninger og ivareta flysikkerheten³⁴. De fleste flyselskapene i Europa tar problemet alvorlig og har Fatigue Management Systems, med rapporteringssystem og kultur bygget opp rundt dette. Både SAS og Norwegian har systemer for å ivareta problematikken for sine piloter. Likevel opplever en av respondentene fra Norwegian at

³⁴ <http://www.nrk.no/ytring/utslitte-ansatte-skal-ikke-fly-1.12560584>

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

kommunikasjons-sjefen for flyselskapet har et annet syn på flysikkerhet enn hva pilotene opplever. Kommunikasjonssjefen uttalte til NRK at «*Det er fullstendig skivebom å koble flysikkerhet til flygernes ansettelsesforhold*»³⁵. Informanten hevder at uttalelsen viser hvor ulik oppfatning det mellom piloter og deres arbeidsdag, og flyselskapets syn på problematikken. Informasjonsavdelingen viser til statistikk og gjennomsnittlig, årlig flytidsbelastning. Problemet er på toppen og belastning i høysesonger, hvor krav til arbeidsinnsats fortøner seg ganske annerledes enn gjennomsnittlig årsbasis. Rasmussens migrasjonsmodell (1997) beskriver, og billedlig presenterer (Figur 7), hva som kan skje når de personellmessige rammene og den totale arbeidsbelastningen tøytes til ytterste grense.

Ryanair har en unik tilnærming til problematikken rundt fatigue; Den er ikke-eksisterende. Både pilotene fra rapporten ved Universitetet i Gent og respondentene i den kvalitative undersøkelsen omtaler fatigue som et problem og en utfordring for pilotene. Ray Conway derimot, sjefsflyger i Ryanair, viser til et brev til European Aviation Safety Agency, EASA og hevder at fatigue ikke er en faktor som påvirker Ryanairs operasjoner³⁶. Conway viser til en undersøkelse utført av Dr Mark Rosekind, tidligere NASA nå NTSB, som i 2007 studerte 82.000 Ryanair flyginger og arbeidsbelastningene forbundet med disse.

Sett med Reasons sikkerhetskulturelle briller og ved bruk av en organisatorisk modell, er Ryanairs forenklete løsning på utfordringen på kollisjonskurs med teorien. Ryanair velger å se på fatigue kun i forhold til arbeidstid og flytimer, og unngår dermed å se den totale belastningen som flyselskapet gir sine piloter med eksisterende arbeidsforhold og tilrettelegging. Det er *summen av forventninger, krav og pålegg som presser sikkerhetskulturen mot*, og eventuelt over den kritiske barrieren i migrasjonsmodellen (Rasmussen, 1997), ikke separate og enkeltstående utfordringer. Den rapporterende kulturen svekkes når man velger å skyve det organisatoriske ansvaret fra selskapet og over på den enkelte pilot. «Den organisatoriske modellen ser på menneskelige feil som en konsekvens, ikke en årsak (Reason, 1997).

Luftfartens gode utvikling hva gjelder redusert operasjonell risiko er enestående. Den bygger på god rapporteringskultur, systematisk granskning av hendelser og ulykker samt evne til å omsette det man avdekker i ny standard. Oppfølging av ny standard blir deretter et viktig

³⁵ http://www.nrk.no/norge/norwegian_-_skivebom-a-koble-ansettelse-og-flysikkerhet-1.12277012

³⁶ <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmtran/164/164we18.htm>

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

neste steg. Mangel på rapporter, eller innkomne rapporter som kun blir veggpryd og hylleware, er verdiløst. Verdien ligger i erfaringen og kunnskapen, og organisasjonens evne til å omsette lærdommen i praksis blant sine operative team. Reason (1997) og Flin et al. (2008) legger betydelig vekt på viktigheten av felles god situasjonsforståelse, kommunikasjon og informasjonsflyt i sine beskrivelser av en god sikkerhetskultur. Dette bygger bro over til neste typologi som er rettferdig kultur.

6.2 En rettferdig kultur.

En rettferdig kultur henger tett sammen med en rapporterende kultur. En rettferdig kultur gjenspeiler hvordan en organisasjon eller selskap håndterer straff og skyld, som igjen påvirker den rapporterende kulturen i organisasjonen. Rettferdighet er subjektiv, og avhenger av øyet som ser. I denne delen av studien drøftes data fra empirikapitlet i forhold til Reasons teori og syn på rettferdig kultur.

På lik linje med rapporterende kultur slår polariseringen av pilotene hard ut også i forhold til en rettferdig kultur. Fast ansatte piloter opplever en annen form for rettferdighet overfor ledelse og kollegaer enn hva piloter tilknyttet sitt flyselskap via et bemanningsbyrå. I flyselskaper med fast ansatte bygger man opp ansiennitet og senioritet, og sjekker ut kaptein basert på erfaring og skikkethet. Slik er det ikke i kontrakts-selskaper. Her finnes det ingen oversikt over innbyrdes ansiennitet, og operativ ledelse kan fritt plukke ut de styrmenn som de ønsker å gi oppgradering som kapteiner. Et slikt prinsipp påvirker opplevelsen av rettferdighetskulturen i selskapet. Styrmenn vil da til enhver tid tilpasse seg de ønsker, krav og forventninger som presenteres, uansett hvor urimelige de måtte oppleves.

Resultatet fra rapporten ved Universitetet i Gent, og tilbakemeldingene fra respondentene i den kvalitative undersøkelsen, viser at kontrakts ansatte piloter frykter disiplinære sanksjoner, sanksjoner og straff. Frykten påvirker besetningsmedlemmenes rapporteringsvilje, hemmer et godt arbeidsmiljø, og bidrar ikke til å fremme Reasons (1997) perspektiver på rettferdig kultur.

Ledere fra samtlige flyselskaper uttrykker klart at sikkerhet er og har høyeste prioritet. Både passasjerer og aksjonærer ønsker og forventer at sikkerheten står øverst på agendaen i flyselskapet. Opplevelsen blant de ansatte toner seg annerledes, og igjen avhenger av flyselskap og ansettelsesvilkår. Reason (1997) uttrykker at «A Just Culture» er forbundet med en atmosfære av tillit, og hvor de ansatte er oppfordret, til og med belønnet, for å rapportere

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

sikkerhetsrelatert informasjon. Kontrasten er stor i forhold til hva en respondent fra Ryanair uttalte under intervjuet; »*Det er et selskap styrt i form av «management by fear». Eneste måten å overleve hverdagen på er å følge alt av regler til punkt og prikke, ikke spørre om noe, ikke kreve noe, og ikke be om noe*». De intervjuede pilotene fra Norwegian opplevde en kulturendring i 2009 i forbindelse med opprettelse av flyoperasjoner og crew -base i Helsinki. Med det innførte Norwegian kontrakts ansettelse, og starten på en deling av pilotkorpset mellom fast ansatte og kontrakts piloter.

En av utfordringene for å oppnå en rettferdig kultur i et selskap med kontrakts ansatte besetningsmedlemmer er den store avstanden som oppstår mellom den enkelte pilot og flyselskapet. Når man som flyger må etablere et enmannsforetak, leies ut via et bemanningsbyrå og videre til et flyselskap, er det etablert en distanse mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Man står uten pensjonsordning, sykkelønsordning, tillitsmannsordning, fagforening og sosialt nettverk. Det er mange tilleggsbelastninger og byrder som legges på unge piloters skuldre ute i et Europa med fremmede regler og kulturer. En av respondentene fra Ryanair viser til en rapport fra konsultantselskapet COWI, som slår fast at dersom det irske flyselskapet hadde hevet billettprisene med 11 % så ville de ansatte fått ryddige lønns- og arbeidsvilkår med fast ansettelse i flyselskapet³⁷. Så hvorfor velger Ryanair å holde på sin kritikkutsatte personalpolitikk? En lang rekke flyselskaper har gått konkurs i Europa de siste årene som igjen har ført til overskudd av piloter i det europeiske markedet. Det irske lavprisselskapet har åpenbart ingen problemer med rekruttering og tilførsel av nye piloter, og trenger dermed ikke øke sine kostnader for å være konkurransedyktige.

En annen utfordring som rapporten fra Universitetet i Gent påpeker, er formen for lederskap som utvises i lavprisselskapene. I den skarpe europeiske konkurransen om markedsandeler, er ledelsen i lavprisselskapene så fokusert på profitt og kostnadsreduksjoner at man er villig til å se bort fra eventuelle konsekvenser. En slik lederstil er uforenelig med Crew Resource Management (CRM), sikkerhetshåndtering og en rettferdig kultur. En lederstil som representerer straffekultur medfører at besetningsmedlemmer ikke rapporterer, eller tør rapportere, selv når situasjonen krever det. Konsekvensene i selskaper hvor besetningsmedlemmenes posisjoner er svake, blir at pilotene avstår fra å bruke sin autoritet i spørsmål om flysikkerhet, sykdom, fatigue og lignende. I slike situasjoner har styrmannen en

³⁷ <http://mediacontent.sd.publicus.com/pdf/SD1951220617.PDF>

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

enda svakere posisjon enn sin kaptein, som medfører at prinsippet om vurderingsevne fra to hoder og fire øyne kun fungerer på papiret og ikke i praksis.

RPG(Ryanair Pilot Group) har mer enn 50 % av alle Ryanair piloter i sitt medlemsregister. I 2013 kunngjorde foreningen en undersøkelse som viste at 89 % av pilotene opplevde mangel på åpen og transparent sikkerhetskultur i Ryanair³⁸. I den sammenheng stilte tidligere omtalte kaptein John Goss på britiske Channel 4 i et debattprogram³⁹. Sammen med flere Ryanair piloter som valgte å være anonyme, ble flysikkerhet og kultur diskutert generelt, men også i Ryanair spesielt. Som en konsekvens av sin deltagelse, ble Goss umiddelbart sparket fra Ryanair etter 26 års plettfri karriere, mens de anonyme pilotene berget sine posisjoner i flyselskapet. Ryanair selv hevder de har en non- punitive safety culture, svært få av pilotene deler selskapets syn i denne sammenheng.

Reason (1997) bruker sin organisatoriske modell til å finne «the root cause», den bakenforliggende årsaken til hendelsen, episoden eller ulykken. Modellen evner å se bredere enn kun operatøren i den spisse enden (Flin et al., 2008), og inkluderer latente feil i organisasjon og struktur. Skal man evne å løse de sikkerhetskulturelle utfordringene forbundet med rapporteringskultur og rettferdig kultur, må man løfte blikket og ta grep på et europeisk, politisk nivå. Problematikken er sammensatt og har flere fasetter, avhengig av hvilket lands briller men velger å sette på. Man kan også få inntrykk av at det er like mange meninger om hvordan luftfarten skal reguleres som det er medlemsland i Europa. Nye medlemsland i EU har ønske om å få sine arbeidstakere inn i luftfartsindustrien, og med lavere levekostnader har de høyere konkurransekraft. Andre land høster en økonomisk gevinst ved å legge til rette for etablering av lavkostselskaper. Lokkemiddelet er lav selskapsbeskatning som gir stor konkurransekraft i et kostnadsfokusert marked. Hva gjør så politikerne? De trekkes i flere retninger, og skal vise både handlekraft og opprettholde sin popularitet med tanke på neste valg. Tidligere arbeidsminister Hanne Bjurstrøm uttalte at hun savnet moralske passasjerer, og ba passasjerene tenke seg om før de bestilte billetter fra lavprisselskaper⁴⁰. Er dette ansvarsfraskrivelse? Hvis ikke våre toppolitikere på ministernivå viser handlekraft, men legger ansvaret på enkeltpersoner i samfunnet, hvordan skal man da forvente endring og forbedring? I forbindelse med fremleggingen av forslag om adgang til midlertidig ansettelse,

³⁸ <http://www.euronews.com/2013/08/13/ryanair-dismisses-pilots-safety-fears/>

³⁹ <http://www.theguardian.com/media/2013/aug/15/ryanair-sacks-pilot-channel-4-dispatches>

⁴⁰ <http://e24.no/lov-og-rett/savner-moralske-flypassasjerer/20268968>

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

uttalte arbeidsminister Eriksson at norske arbeidsgivere ikke først og fremst er kjennetegnet ved at de misbruker arbeidskraft. Det er dessverre en (typisk norsk) naiv tilnærming til problematikken. Luftfarten er 100 % internasjonal og det er EASA og europeiske kjøreregler som gjelder. Sammenhengen mellom ledelse, organisasjon og mennesket, og viktigheten av interaksjonen mellom disse, er skissert og presentert i det sosiotekniske system (Rasmussen, 1997).

Reason(1997) understreker viktigheten av å ha et arbeidsmiljø der de ansatte ser verdien av å dele sikkerhetsrelatert informasjon, og at ledelsen trekker klare linjer mellom hva som er akseptabel og uakseptabel adferd. Enkeltmennesket skal eller bør aldri fritas for ansvar, men hovedansvaret skal ligge i organisasjon/ledelse. Det handler om å skape en gjensidig tillitt og informasjonsutveksling som bidrar til økt kollektiv sikkerhet og bedre arbeidsmiljø. For at en organisasjon skal gjenspeile rettferdighet, må den også utvise hva som ligger i begrepet fleksibilitet (Reason, 1997).

6.3 En fleksibel kultur.

En fleksibel kultur innebærer en organisasjons evne å tilpasse sin operativitet til akutte hendelser. Man desentraliserer lederskapsansvaret til lokale enheter som med førstehåndsinformasjon, lokalkunnskap og kompetanse løser oppgavene ute i feltet. Det fordrer at personellet i «den skarpe enden» (Flin, 2008) innehar nødvendige kvalifikasjoner og at organisasjonen satser på kompetanse, kunnskap og kvalitet i sine operative team. En styrke med denne kulturen er at avgjørelser og beslutninger tas av de som ansees å være best egnet i de aktuelle situasjonene.

En fleksibel kultur har i stor grad fokus på anerkjennelse av kunnskap og ferdigheter (Reason, 1997). I forhold til den kvalitative undersøkelsen og dybdeintervjuene, viser resultatene at den fleksible kulturen også slår ulikt ut blant de tre flyselskapene. Samtlige fem respondenter fra SAS opplever en fleksibel kultur, mens bare tre i Norwegian, og en i Ryanair sitter igjen med samme opplevelse. Tillit, eller mangel på sådan, er en fellesnevner for sviktende opplevelse av en fleksibel kultur i Norwegian og Ryanair. Overvåkning i form av Cockpit Voice Recorder og Flight Data Recorder er en del av hverdagen for piloter i passasjerfly. Dersom tilliten til at informasjonen fra overvåkning brukes mot sin hensikt, påvirker dette opplevelsen av den fleksible kulturen i selskapet. Reason poengterer verdien av dyktige operatører for å håndtere krevende operative utfordringer (ibid). Respondentene påpeker

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

flyselskapenes vilje til å utdanne dyktige piloter og kapteiner, med henblikk på kunnskap, kvalitet og erfaring, noe også Reason understreker verdien av (ibid).

Flyging og luftfart er i all hovedsak preget av vante rutiner og normale operasjoner.

Betydningen av fleksibilitet er først og fremst essensiell ved krisehåndtering, der operasjoner skifter fra en normal hierarkisk struktur, til en mer flat struktur. Prinsippet om en fleksibel kultur muliggjør at avgjørelser og beslutninger kan fattes av de som har den mest relevante erfaringen uavhengig av deres hierarkiske posisjon i selskapet (Reason, 1997). Det vil i praksis si at man må anvende den ekspertisen som finnes, og at beslutninger og avgjørelser flyttes ut fra hovedkvarteret og frem til den spisse enden.

Flyselskapene har samlet et stort fokus på etterlevelse av sjekklister, prosedyrer og rutiner, som igjen skal bidra til økt sikkerhet, effektivitet og regularitet. Utfordringene med et rigid regelverk og sterk kontrollstyring er innskrenket rom for kreativitet, samt redusert evne og vilje til å være i kontinuerlig endring. Dette står i kontrast til Reason (1997) sitt syn på fleksibel kultur. Dersom operasjonene blir regelbasert og rutineformet, kan redusert årvåkenhet føre til risikoøkende situasjoner. Complacency, eller selvtilfredshet er en utfordring som medfører at årvåkenheten reduseres, sikkerhetsbarrierene svekkes (ref. Swiss Cheese Model fig. 5), og mulighetene for svikt og feilvurderinger trer frem. Sjekklister, rutiner og prosedyrer øker muligheten for kontroll, men må også gi rom for justering, endring og læring.

6.4 En lærende kultur.

Læring består i å samle erfaringer fra rapporter, trekke riktige konklusjoner fra et etablert sikkerhetsinformasjonssystem, samt evne å implementere nødvendige tiltak for å løfte sikkerhetsnivået i selskapet (Reason, 1997). Av de fire hovedelementene innen sikkerhetskultur, så er læringskultur den enkleste å konstruere, men den vanskeligste å sette ut i praksis. Læring innehar elementer som observasjon, refleksjon, kreasjon og iverksetting. De tre første elementene ansees å være mindre krevende. Det er å iverksette, gjøre og teste som byr på problemer og utfordringer (ibid).

Samtlige respondenter fra alle de tre flyselskapene hevder i den kvalitative undersøkelsen at det er en lærende kultur i deres organisasjon. Fra SAS uttrykker en av respondentene at selskapet har en god læringskultur, men hevder den kunne vært bedre. Respondenten mener det burde settes av mer tid til trening. SAS har i mange år vært bortskjemt med mange svært

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

erfarne piloter, og hevder at dette bildet vil endre seg med stor nyrekruttering, kombinert med et større antall pensjonsavganger. En respondent fra Norwegian uttrykker at treningsavdelingen er bra, men kvaliteten er synkende. Vedkommende mener at årsaken skyldes økonomiske innstramminger. «*Penger er en issue i alle avdelinger*» hevder respondenten. Reason (1997) beskriver i sin teori «the unrocked boat» (figur 6), at etter som tiden går, og eksempelvis i etterkant av en hendelse glemmes denne, og årvåkenheten svekkes. Den ekstra sikkerhet som ble lagt inn som følge av hendelsen overføres til produksjon. Da produseres det mer, og sikkerheten reduseres. Dette er et element som står sentralt i en lærende kultur ved en operativ treningsavdeling.

Respondentene fra Ryanair opplever initiell opplæring som mer positiv enn evalueringer og simulatortrening senere i karrieren. Årsaksforholdet til denne opplevelsen kom ikke klart frem som resultat etter intervjuanalysen. En av respondentene spekulerte i om årsaken var for selskapet å få pilotenes betaling for utsjekken på B737 (£28.000)⁴¹, noe som er god forretning og en inntektskilde for flyselskapet. Den lærende kulturen ved treningsavdelingen senere i karrieren er tilsynelatende et bilde av hverdagen.

Ved tap av erfaring, må det fylles på med kunnskap og kompetanse for å opprettholde et høyt sikkerhetsnivå. Westrum og Adamski (2009) sier noe om kulturen som finnes i en organisasjon forbundet med læring av hendelser. Skal pilotene opprettholde status som robust barriere mellom trussel og produksjon, må kravene til en generativ kultur innfris. Bare gjennom en proaktiv tilnærming som oppfordrer til opplæring, kompetanseheving, utvikling og granskning av hendelser, samt belønning av rapporterte feilhandlinger, kan sikkerheten økes.

En lærende kultur i et operativt miljø er et samspill mellom individuell og læring i laget, eller team - basert læring. Respondentene opplever at den individuelle læringen er lagt opp på en positiv måte. Flyselskapene legger til rette for at pilotene skal kunne tilegne seg kunnskap om dokumentasjon, lære av insidenter og hendelser, samt vurdere risiko i et sammensatt perspektiv. Flyselskapenes dokumentasjon, prosedyrer og rutiner er bygget på samme lest, selv om tolkning og utførelsen blant pilotene oppleves ulikt i de forskjellige selskapene.

⁴¹ <http://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/even-the-pilots-pay-on-some-low-cost-flights-9028635.html>

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Team-work og utførelse av operasjoner og oppgaver er en følge av planlegging, samhandling og kommunikasjon. Dette er elementer som danner grunnverdier i en lærende kultur (Reason, 1997). Det at pilotene korrigerer og kontrollerer hverandre danner samhandlingsmønstre som skaper organisatorisk redundans. Dette sees på som et av karaktertrekkene ved en High Reliability Organization, HRO. Pilotene i den kvalitative undersøkelsen gir et felles inntrykk av gode sosiale bånd seg i mellom, og tegner et bilde av en positiv læringskultur ute i det operative miljøet.

Å etterleve en god lærende kultur er en balansekunst. Noen informanter har kun fokus på etterlevelse av prosedyrer og rutiner, noe som begrenser muligheten til å ta egne valg basert på opparbeidet erfaring for å ivareta sikkerheten om bord. Et enstemmig fokus på etterlevelse kan hemme proaktiv tilnærming for håndtering av operative utfordringer. Læring er avhengig av at informasjon genereres og brukes. Det motsatte vil hemme en bevisstgjøring, og forhindre at det blir utbredt og fordelt i selskapet. For at kunnskap skal kunne anvendes på mest mulig måte, er det viktig at den tilfaller de riktige personene og er på rett sted (Turner, 1978).

6.5 Oppsummering

I denne delen av studien har forskningsspørsmålene blitt belyst. Reasons teorier har sammen med innspill fra flere forskere, belyst empiri fra den kvalitative undersøkelsen og rapporten fra Universitetet i Gent, Belgia. I neste og avsluttende del av studien vil de viktigste funnene i studien presenteres.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

7.0 KONKLUSJON

7.1 Svar på problemstillingen

Formålet med studien har vært å se på sikkerhetskultur blant sivile europeiske piloter gjennom Reasons teoretiske briller. Dette er gjort ved å benytte forskningsspørsmål for å undersøke ulike elementer innen sikkerhetskultur, og for å identifisere ulike utslag innen de sikkerhetskulturelle emnene.

Studiens empiriske materiale har gitt et solid grunnlag for å danne et bilde av sikkerhetskulturen blant piloter i europeiske cockpiter. Ved å benytte rapporten fra Universitetet i Gent, hvor hele 6633 piloter har deltatt, sammen med en kvalitativ undersøkelse blant femten piloter, har studien tatt pulsen på hvordan sikkerhetskultur oppleves, praktiseres og utøves. Flere funn i studien peker på utfordringer og mangler, men også styrker, og da særlig knyttet til forholdet mellom pilotene og organisasjonene som det er argumentert for i drøftingen. Resultatene viser en polarisering av piloter som enten er fast ansatt i et flyselskap, eller de besetnings- medlemmer som er tilknyttet et flyselskap gjennom kreative løsninger og ulike kontraktsforhold. Dreiningen bort fra faste ansettelse i flybransjen til en mengde ulike kontrakts ansettelse og kontraktsforhold, bidrar til å utfordre sikkerhetskulturen innen sivil luftfart. Studien konkluderer ikke med at ansettelsesforholdet er avgjørende for utslag i sikkerhetskulturen blant pilotene, men det er å anse som et av flere forhold som bidrar til en dreining av kulturen. Rapporterende kultur og rettferdig kultur er de to kulturtypologiene som klart taper terreng i en sterkt konkurranseutsatt næring. Både rapporten fra Universitetet i Gent, og de kvalitative dybdeintervjuene i studien viser en lavere takhøyde for rapportering, og færre og svakere rettigheter for besetningsmedlemmer uten fast ansettelse i flyselskapet de jobber for. Når frykt for konsekvenser er en faktor som kaster skygge på rapportskrivning, eller medvirker til mangel på innrapportering, da er sikkerhetskulturen på ville veier. Slik er det i deler av næringen. En frykttkultur gror frem som et resultat av egne og andres erfaringer.

Når nærmere 90 % av RPG pilotene i Europas største flyselskap opplever en mangelfull og lite transparent sikkerhetskultur i sitt flyselskap, så er det et signal man bør ta alvorlig. Stillhet, tilbakeholdenhet og frykt for konsekvenser er gjennomgangstenen blant piloter hvor bindingen er svak, og avstanden er stor til selskapet de flyr for. Det er også et tankekors at 53 av 54 Ryanair piloter tilknyttet Rygge- basen ikke ønsket å delta i den kvalitative undersøkelsen. Når overlevelsesteknikken er å gjøre seg usynlig for å unngå oppmerksomhet

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

og eventuelle konsekvenser, er det grunn til å spørre om det råder en ukultur i deler av luftfartsmiljøet. Både rapporten fra Universitetet i Gent og den kvalitative undersøkelsen gjenspeiler et bilde av en usunn sikkerhetskultur innen denne pilotgruppen. Som pilot i et enmannsforetak, på kontrakt og uten trygghet i fast ansettelse på sin arbeidsplass, står man alene og utsatt. Pilotene opplever det som Davids kamp mot Goliat. Studien hadde ideelt sett vært bedre balansert og uten potensielle skjevheter, dersom Ryanair pilotene ville latt seg intervjuet. Om bruk av aktive og operative respondenter fra Ryanair hadde gitt andre utslag i undersøkelsen enn bruk av piloter med avsluttede kontraktsforhold, er vurdert i forbindelse med studien, og omtalt i kapittel 4.10: Metodiske styrker og svakheter.

I tillegg til den rapporterende kulturen, avdekker studien store utslag innenfor rettferdig kultur. Begge typologiene har tette bindinger og relasjoner, og en kjerneverdi i begge kulturtypologiene er *tillit*. Mangel på denne verdien vanskeliggjør oppnåelse av rapporterende og rettferdig kultur i et selskap eller en organisasjon. Rettferdighet er subjektiv, og når opplevelsen av rettferdighet er så ulik i organisasjoner med kontrakts ansettelse, blir distansen mellom ansatte og ledelse stor. Fragmentering av ansvar og økende avstand mellom bedrift/organisasjon/flyselskap og besetningsmedlem, gjør det vanskelig for luftfartstilsyn og myndigheter å holde kontroll med bransjen. Det oppstår kompliserte strukturer og uoversiktlige ansvarsforhold som tåkelegger bildet av hvem som står ansvarlig når problemer dukker opp, eller når ulykken er et faktum. Et kritisk punkt som hemmer positiv sikkerhetskultur, er lovverket i Europa og europeisk luftfart som ikke tar vare på besetningsmedlemmer med dagens mangfold av kreative ansettelsesavtaler. Juridisk sett blir de ansatte, i flere sammenhenger, den tapende part overfor et utdatert lovverk, kyniske næringslivsledere og kreative bemanningsbyråer.

Den fleksible kulturen gir mindre utslag og viser at den organisatoriske fleksibiliteten er tilstede til tross for sikkerhetskulturell polarisering innen de europeiske cockpiter. Pilotene evner å tilpasse seg krav og utfordringer i sine operative miljø, selv om opplevelse og inntrykk har ett mindre presis treffpunkt blant kontrakts ansatte piloter. Innen lærende kultur viser den kvalitative undersøkelsen en samstemt opplevelse, lite berørt av ansettelsesform og selskapstilhørighet.

Som motvekt til en negativ trend i utviklingen for rapporterende og rettferdig kultur, konkluderes det med at bildet blir noe lysere for den fleksible kulturen og aller best for den

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

lærende kulturen. Flertallet av respondentene opplever en positiv fleksibel kultur og samtlige informanter uttrykker en god kultur for læring i sin organisasjon.

Basert på funnene innen rapporterende og rettferdig kultur, kan det trekkes en slutning om at fryktkultur oppstår som en konsekvens av utviklingen innen deler av sivil luftfart. Det er en rekke utfordringer og belastninger som følger med når bindingene blir svake og diffuse mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I flere tilfeller ser man at blandingen av belastninger, og manglende system for å ivareta de ansatte, bidrar til å mikse en farlig cocktail som utfordrer sikkerheten og sikkerhetskulturen blant pilotene. Det at piloter risikerer irettesettelser for avvik og settes under aversiv kontroll, kaster skygger over den sikkerhetskulturelle utviklingen innen europeisk luftfart. Samtlige flyselskaper har samme front utad hvor passasjerer og sikkerhet settes i høysetet. Innsiden i de ulike selskaper viser store ulikheter, og en polarisering avhengig av ansettelsesform og selskapstilknytning. Som passasjer om bord i et europeisk flyselskap burde man kunne reise i forvisning om, at man flyr trygt uavhengig av hvilken logo som vises på halen. Det er grunn til å spørre om ikke den sikkerhetskulturelle utviklingen i Europa gir grunn til større grad av årvåkenhet i fremtiden.

En refleksjon man gjør seg er hvorvidt Reasons (1997) sikkerhetskulturdimensjoner forutsetter et noenlunde likt maktforhold. Markedsituasjon, tankesett og forutsetninger har endret seg dramatisk de siste tjue årene. Piloter tilknyttet flyselskaper via kontrakter står distansert, isolert og enkeltvis i forhold til selskapene. For den sterke part er tapet ved kontraktsbrudd liten. Spørsmålet er om et stort, europeisk bemanningsbyrå hadde gjort noen forskjell? Er det en svakhet ved markedet? Spørsmålene leder oss over i studiens avslutning, og påpeker behovet for mer forskning og flere svar.

7.2 Videre forskning

Funnene i studien genererer nye spørsmål som krever videre forskning inne europeisk sikkerhetskultur. Det bør diskuteres og avklares en standard for hvilken tilknytning pilotene skal ha til sine respektive flyselskaper, fordi dette forholdet gjenspeiler utviklingen av sikkerhetskulturen blant pilotene.

Andre interessante spørsmål kan være hvilke effekter subkulturer og fryktkultur har på sikkerhetsarbeidet i luftfartsorganisasjoner og flyselskaper. Videre er det behov for

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

kartlegging av de ulike effekter eierskifter har på flyselskapenes sikkerhetsarbeid, samt hvordan unngå ansvarsfragmentering i forholdet mellom ledelse og ansatte.

Studien innen sikkerhetskultur er et akademisk bidrag til et sammensatt bilde for å heve sikkerheten innen europeisk luftfart. For å se en helhetlig løsning, hvor målet er å unngå tap av menneskeliv, bør det studeres bredt slik at alle fasettene kommer til syne, og et bilde med løsninger toner frem.

For å få disse verdifulle brikkene på plass, må ansvarlige myndigheter enes om at det er et *behov*, det må utvises *vilje*, og sist men ikke minst, det må være *handlekraft* tilstede.

En god sikkerhetskultur er en kontinuerlig prosess. Som i religion er prosessen mer viktig enn produktet. Belønningen ligger i arbeidet og veien mot målet som alltid vil ligge der fremme (Reason, 1997).

LITTERATURLISTE

Adamski, R. W. (2009). «Organisational factors associated with safety and mission success in aviation environments.» I *Handbook of Aviation Human Factors*.

Aftenposten. (2013, april 11). <http://www.aftenposten.no/meninger/leder/Ryanair-risikerer-en-hard-landing-7170780.html>. Hentet mars 20, 2015

aviation-safety.net. (2001, mars 19). <http://aviation-safety.net/database/record.php?id=20011008-0>. Hentet mars 19, 2015

Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano as.

Beredskapsdepartementet, J. o. (2000, Juli 4). *NOU 2000:24*. Hentet april 23, 2015 fra Et sårbart samfunn — Utdfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet : <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2000-24/id143248/>

Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Cambridge: Polity Press.

Blaikie, N. (2009). *Designing social research; the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.

Boscamp, E. (2013, juni 13). http://www.huffingtonpost.com/2013/06/18/busiest-airlines-world_n_3460451.html. Hentet mars 20, 2015

Check-In.dk. (2012, mars 22). <http://www.check-in.dk/eu-kommissionen-mistaenker-lufthavne-for-ulovlig-ryanair-stoette#.VQxaZYI0y70>. Hentet mars 20, 2015

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Denzin, N. (1978). *The Research Act; A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw- Hill.

Eccles, L. (2013, August 11). *Ryanair pilots bullied into silence*. Hentet desember 25, 2015 fra <http://www.dailymail.co.uk>: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2389557/Ryanair-pilots-bullied-silence-safety-Two-thirds-say-comfortable-raising-fears-bosses.html>

Ellefsen, B. (1998). *Triangulering - eller hvorfor og hvordan kombinere metoder?* Oslo: Universitetsforlaget.

Ellingsen, E. (2008, oktober 29). <http://www.vg.no/forbruker/reise/reiselivsnyheter/norwegian-brukte-15-timer-paa-koebenhavn-planleggingen/a/521909/>. Hentet mars 12, 2015 fra VG.

Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Flin, R. O. (2008). *Safety at the sharp end*. Farnham: Ashgate Publishing Limited.

Fonbæk, D. (2013, mai 10). <http://www.vg.no/forbruker/reise/reiseliv/norwegian-faar-dreamliner-i-juni/a/10103120/>. Hentet mars 13, 2015

Glendon, A. C. (1996). *Human Safety and Risk Management*. Boca Raton: CRC Press, Taylor and Francis group.

Glendon, A. S. (2000). Perspectives on Safety Culture. *Safety Science* , Vol 34.,1-3.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* . Bergen: Fagbokforlaget.

Guldenmund, F. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science* , 215-257.

Handgaard, B. (2008). *Intervjuteknikk for journalister*. Oslo: Gyldendal.

Haukelid, K. (2001). *Oljekultur og sikkerhetskultur*. Oslo: Universitetet i Oslo.

Helmreich, R. K. (2003). *Innovation and Consolidation in Aviation*. Aldershot: Ashgate Publishing Group.

history.com. (2015, mars 19). <http://www.history.com/topics/9-11-attacks>. Hentet mars 19, 2015

Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jakobsen, K. M. (2015, mars 30).

<http://www.dagbladet.no/2015/03/30/nyheter/germanwings/frankrike/utenriks/flystyrt/38481569/>.

Hentet mai 6, 2015 fra

<http://www.dagbladet.no/2015/03/30/nyheter/germanwings/frankrike/utenriks/flystyrt/38481569/>

Johannsesen, A. T. (2005). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag as.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Jorens, Y. D. (2015, Februar 15). *Atypical Employment in Aviation*. Hentet Januar 16, 2016 fra https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/report_atypical_employment_in_aviation_15_0212_f.pdf.

Justs. (u.d.).

Kjos, B. (2015). *Høyt og lavt*. Oslo: Aschehoug.

Koch, R. o. (2004). Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. *Safety science* .

Krumsvik, R. (2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvaale, S. (2006). *Dominance through interviews and dialogues. Qualitative Inquiry*. Sage Publishing.

Kvale, S. B. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.

Kvale, S. (1996). *Interviews, An introduction to qualitative research interviewing*. L.A.: Sage Publications.

LaPorte, T. (1996, April). High Reliability Organizations; Unlikely, and at risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management* , ss. 60-71.

LaPorte, T. R. (1987). *The Self-Designing High-Reliability Organization*. Newport,US: Naval War College Review.

Norwegian. (2015, mars 13).

http://www.norwegian.no/globalassets/global/norway/omnorwegian/dokumenter/our-history/norwegians_historie_no_feb_14.pdf. Hentet mars 13, 2015

Norwegian. (2015, mars 13). <http://www.norwegian.no/om-norwegian/fakta/dette-er-norwegian/>. Hentet mars 13, 2015

norwegian.no. (2015, November 15). Hentet November 15, 2015 fra <http://www.norwegian.no>

NTB. (2015, mars 05). <http://www.abcnyheter.no/penger/okonomi/2015/03/05/219354/handelen-med-norwegian-aksjen-stanset>. Hentet mars 13, 2015

NTSB. (2012, Mai 10). *National Transportation Safety Board*. Hentet Desember 9, 2015 fra <http://ntsb.gov/Search/pages/Results.aspx?sq=1&k=Colgan%203407%20Accident%20Report>

O`Leary, M. C. (1996). Confidential incident reporting systems create vital awareness of safety problems. *ICAO Journal* 51 , 11-13.

Ovind, J. (2015, februar 23). <http://www.vg.no/forbruker/teknologi/luftfart/vil-ha-norske-kvinner-bak-spakene/a/23401559/#xtor=CS4-1>. Hentet mars 13, 2015

Pedersen, E. (2012, desember 21).

http://www.dagbladet.no/2012/12/27/tema/reise/forbruker/fly/fly_and_forsinkelser/24938151/. Hentet mars 20, 2015

Perrow, C. (1984). *Normal Accidents*. New Jersey: Princeton University Press.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

- Pidgeon, N. O. (2000). Man Made Disasters, why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science* , 15-30.
- Rasmussen, J. (1997). Risk Management in a Dynamic Society; A Modeling Problem. *Safety Science* , 183-213.
- Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: theory and practice. *Work & Street* , 1-14.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Farnham: Ashgate Publishing Company.
- Reiselivsavisen.no. (2013, juli 2). <http://www.reiselivsavisen.no/wip4/sas-kjoeper-12-nye-airbus-maskiner/d.epl?id=2138813>. Hentet mars 12, 2015
- Repestad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rosness, R. G. (2002). Organizational Accidents and Resilient Organizations; Five perspectives. *SINTEF rapport* .
- ryanair.com. (2015, November 15). Hentet November 15, 2015 fra ryanair.com: <http://www.ryanair.com>
- ryanair.com. (2015, mars 19). <http://www.ryanair.com/us/about/>. Hentet mars 19, 2015
- Sagan, S. (1993). *The limits of safety: organizations, accidents and nuclear weapons*. New Jersey: Princeton University Press.
- Sandaker, I. (2014). Byråkrati, variasjon og læring. *Norsk Tidsskrift for Adferdsanalyse* , 38.
- SAS. (2015, mars 12). <http://www.sasgroup.net/en/category/about-sas/>. Hentet mars 12, 2015
- (2000). *SAS årsrapport* . Stockholm: Lofgren Offset.
- sas.no. (2015, November 15). *sas.no*. Hentet November 15, 2015 fra <http://www.sas.no>
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiefloe, P. (1999). *Kultur*. Trondheim: Allforsk.
- Simonsen, H. G. (2009, Februar 2). *Store Norske Leksikon*. Hentet Mars 24, 2016 fra <https://snl.no/palindrom>: <https://snl.no/palindrom>
- Staralliance.com. (2015, mars 13). http://www.staralliance.com/en/about/airlines/scandinavian_airlines/#. Hentet mars 13, 2015
- Stene, L. (2014, Januar 31). Introduksjon Sikkerhetskultur. Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Store Norske Leksikon. (2015, januar 16). https://snl.no/Terrorangrepet_11._september_2001. Hentet mai 6, 2015 fra https://snl.no/Terrorangrepet_11._september_2001

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Svedung, R. &. (2000). *Proactive Risk Management in a Dynamic Society*. Karlstad: Swedish Rescue Services Agency.

Sørenes, K. M. (2013, April 12).

<http://www.dagbladet.no/2013/04/12/nyheter/lo/innenriks/politikk/regjeringen/26615646/>. Hentet April 28, 2015 fra Ryanair ansatte medlem av LO i hemmelighet.

Torp Lufthavn, Sandefjord. (2014, mars 01). http://issuu.com/torpboking/docs/to_3-2014_e-mag. Hentet mars 20, 2015

Trumpy, J. (2015, mars 11). <https://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/03/11/2155/Luftfart/han-lste-streiken-for-bjrn-kjos>. Hentet mars 13, 2015

Turner, B. (1978). *Man Made Disasters*. London: Wykeham Publications.

Weick, K. S. (1999). Organizing for high reliability; Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behaviours* , 81- 120.

Westrum, R. (1993). *Verification and Validation of Complex systems; Human Factors Issues*. Berlin: Springer Verlag.

Which? (2012, desember 20). <http://www.which.co.uk/news/2012/12/which-reveals-best-and-worst-airlines-306400/>. Hentet mars 20, 2015

Which? (2012, Desember 20). *Which? reveals best and worst airlines*. Hentet November 26, 2015 fra <http://www.which.co.uk/news/2012/12/which-reveals-best-and-worst-airlines-306400/>:
<http://www.which.co.uk/news/2012/12/which-reveals-best-and-worst-airlines-306400/>

Wikipedia. (2015, mars 12). http://no.wikipedia.org/wiki/Norwegian_Air_Shuttle. Hentet mars 12, 2015

Wikipedia. (2015, mars 13). http://no.wikipedia.org/wiki/Scandinavian_Airlines. Hentet mars 13, 2015

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Zondag, M. (2012, januar 25). <http://www.nrk.no/okonomi/norwegian-med-gigant-avtale-1.7967942>. Hentet mars 13, 2015

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

VEDLEGG

Vedlegg A Intervjuguide

Intervjuguide

Spørsmål	Notater/Merknader
----------	-------------------

Sikkerhetskultur og informasjonskultur

En god informerende kultur i en organisasjon samler og analyserer data fra rapporter og hendelser og bruker dette aktivt for å forhindre tilsvarende episoder i fremtiden.

Hvordan opplever du ditt selskap?

Er det åpne informasjonskanaler eller opplever du at informasjon er styrt eller filtrert?

Hva tror du er årsaken til det?

Er det samsvar mellom sikkerhet og kultur i din organisasjon?

Har du tillit til ledelsen i selskapet?

Opplever du at ledelsen har tillit til deg?

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Rapporterende kultur

Reason(1997) hevder det er ledelsen i en bedrift eller organisasjons sitt ansvar å legge opp til en god rapporteringskultur. Det må skapes et klima i organisasjonen som gjør at ansatte tør å rapportere feil og nestenulykker. Hvordan opplever du dette i ditt flyselskap?

Hva slags rapporteringssystem har selskapet?

Har du sendt rapport?

Når sendte du rapport sist?

Type rapport, Teknisk / personell

Foregår det underrapportering?

I hvilken grad og hvorfor?

Fatigue. Rapporteres det? Har du sendt fatigue rapport?

Har organisasjonen et «non-punitive system»?

Forslag til endring/forbedring?

Kjenner du til hendelser eller incidents som ikke er rapportert?

Ville andre kunne lære av hendelsen/ene dersom kunnskapen hadde kommet de ansatte til gode?

Episoder, hendelser, erfaringer?

✓ Vil du hevde at en Rapporterende Kultur finnes i din organisasjon?

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Rettferdig kultur

En rettferdig kultur innebærer at ledelsen evner å skille mellom hendelser som har oppstått på grunn av uhell og i beste mening. Tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt er bidragsyttere i en organisasjon med «a just culture».

Opplever du en rettferdig kultur i din organisasjon?

Tillit skal gå begge veier, mellom ledelse og ansatte i selskapet, er det slik?

Hvordan opplever de ansatte at takhøyden er for å ytre meninger hva angår operative, sikkerhetsrelaterte saker i selskapet?

Hvilke konsekvenser får evt det å ytre sine meninger i offentlige fora eller media?

Episoder, hendelser, erfaringer?

✓ Vil du hevde at en Rettferdig Kultur finnes i din organisasjon?

Spørsmål

Notater/Merknader

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Fleksibel kultur

Med en fleksibel kultur forstås en kultur som effektivt evner å endre seg i forhold til raske endringer i et operativt miljø. Lederskapet desentraliseres til lokale enheter, i dette tilfelle flybesetninger.

Opplever du tillit ute i ditt operative miljø?

Man overvåkes konstant i form av FDR(Flight Data Recorder) og CVR(Cockpit Voice Recorder). Kjenner du til episoder hvor dette har blitt brukt mot sin hensikt?

✓ Vil du hevde at en Fleksibel Kultur finnes i din organisasjon?

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Lærende kultur

Reason(1997) hevder at av de fire hovedelementene innen sikkerhetskultur, så er læringskultur den enkleste å konstruere, men den vanskeligste å sette ut i praksis.

Er det slik i din organisasjon?

Opplever du at organisasjonen har erfaringsbasert læring?

Vil du hevde at både ledelse og ansatte er positive til endring gjennom erfaringsbasert læring?

✓ Vil du hevde at en Lærende Kultur finnes i din organisasjon?

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Spørsmål

Notater/Merknader

Utfyllende opplysninger/Tilleggsinformasjon/ Fremtidsutsikter

De siste 10-15 årene har betingelsene i form av arbeid/fritid, lønn/pensjon og arbeidsvilkår endret seg enormt for piloter og flybesetninger.

Hvordan klarer du å kombinere arbeidsliv og privatliv/familieliv i forhold til pendling, flytende base, variabelt arbeidssystem?

Hvilke endringer i din jobb er viktigst for deg?

Flyr du for samme selskap om 5-10 år?

Fremtidsutsikter? Vil du anbefale familie, venner bekjente en fremtid som pilot?

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Vedlegg B Informasjonsbrev vedrørende intervju om sikkerhetskultur

Informasjonsbrev vedrørende intervju om sikkerhetskultur blant piloter i sivil luftfart.

Bakgrunn

Jeg heter Dagfinn Lund, er 51 år og bosatt på Jessheim. På begynnelsen av -80 tallet begynte jeg på Luftforsvarets Flyskole, Værnes. Etter flyskole, befalsskole og Luftkrigsskolen, KS1, fullførte jeg min flygerutdannelse i United States Navy sommeren 1986. Etter seks år ved skvadron i Bodø, avsluttet jeg min militære karriere som kaptein på C130 Hercules på Gardermoen. De siste 20 årene har fløyet B737 innen sivil luftfart. I dag jobber jeg som kaptein og assisterende Chief Flight Instructor i SAS.

Masterstudiet

Vinteren 2013 påbegynte jeg mastergradsstudiet i Risikostyring og Sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger. Studiet har gitt en rik og verdifull innsikt innen risiko og sikkerhet, som naturlig passer sammen med vår luftoperative bransje. Temaet for studiet er sikkerhet og sikkerhetskultur blant piloter i sivil luftfart, og hvilke utfordringer pilotene møter som utfordrer og setter press på sikkerhetskulturen i cockpit. Tematikken interesserer og engasjerer de fleste piloter i dagens arbeidsmarked, og ditt bidrag er svært verdifullt i arbeidet med å klarlegge og kartlegge dette.

Intervjuet

Ca 15 piloter fra henholdsvis SAS, Norwegian og Ryanair vil bli intervjuet. Intensjonen er å få innspill fra ulike miljøer med ulike kontrakts- og ansettelsesforhold. Intervjues varighet vil anslagsvis være 30 -60 minutter, og avholdes på avtalt sted til avtalt tid. Det er ønskelig å benytte lydopptak av intervjuet for å få med alle poeng og detaljer i forbindelse med transkribering i etterkant. Det vil også bli tatt notater under intervjuet. Jeg garanterer full anonymitet i forbindelse med intervjuene. All informasjon som fremkommer vil være konfidensiell, og intervjuene vil bli slettet når studiet er avsluttet. Intervjuet er frivillig, og muligheten til å trekke seg underveis, er tilstede.

Sikkerhetskultur – Universitetet i Stavanger

Intervjuene, og bidraget som informant i forbindelse med dette studiet er grunnleggende viktige, og danner fundamentet for drøftingene vedrørende sikkerhetskulturen i cockpit. Verdien ligger i de personlige tanker, meninger og erfaringer som informantene bidrar med, og disse innspillene danner formen på og grunnlaget for konklusjonen i studiet. Ditt bidrag i denne sammenheng er verdifullt og kan være utslagsgivende.

Dersom noe er uklart, eller informasjon ønskes i etterkant av intervjuet, send en mail eller ta kontakt via mail/tlf.nr nedenfor. Det er også mulig å kontakte min veileder under studiet, janne.hagen@nve.no.

Mvh

Dagfinn Lund

Tlf 920 20 055 dagfinn.lund@sas.no

Vedlegg C **Link til rapporten fra fra Universitet i Gent, Belgia; *Atypical Employment in Aviation.***

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/tran/dv/report_atypicalemploymenavigation/Report_AtypicalEmploymentInAviation_en.pdf